

ANALICE TELMA

**PLANO DE NEGÓCIOS:
FÁBRICA DE CHOCOLATES: *PRALINEN* CHOCOLATES LTDA.**

Projeto apresentado como requisito para
conclusão do curso de MBA em Marketing UFPR –
CEPPAD.

Orientador: Professor Dr. Romeu Telma

**CURITIBA
JUNHO/ 2009**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela intensa dedicação a minha formação e presença em todos os momentos da minha vida. Ao Professor Dr. Romeu Telma pela orientação e desenvolvimento deste projeto.

**“Se podes imaginar, podes conseguir”
(ALBERT EINSTEIN)**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores críticos.....	16
Figura 2 – Visão geral da administração de marketing.....	31
Figura 3 – Sementes de cacau, a matéria-prima do chocolate, no fruto do cacauzeiro.....	39
Figura 4 – Chocolate derretido e em tabletes.....	41
Gráfico 1 – Balança comercial de chocolate.....	45
Gráfico 2 – Consumo Aparente de Chocolate (2001/2008).....	46
Gráfico 3 – Chocolate: Consumo <i>Per Capita</i> – Principais Países do Mundo.....	48
Figura 5 – Fábrica de Chocolate.....	50
Figura 6 – O maior ovo de Páscoa da Europa.....	51
Tabela 1 – Investimentos.....	59
Tabela 2 – Descrição de custo fixo.....	59
Tabela 3 – Descrição de custo variável.....	60
Tabela 4 – Receita Bruta de Venda.....	60
Tabela 5 – Demonstração do Resultados do Exercício – DRE.....	60
Figura 7 – Foto do centro da cidade de São Bento do Sul.....	60
Figura 8 – Foto do cartão postal da cidade de São Bento do Sul/SC.....	61
Figura 9 – Foto da Prefeitura Municipal da cidade de São Bento do Sul/SC.....	61
Tabela 6 – ROI - Retorno do Investimento.....	62
Tabela 7 – <i>Pay Back</i>	62
Tabela 8 – Ponto de Equilíbrio.....	63
Tabela 9 – TIR (Taxa Interna de Retorno).....	63
Figura 10 – Linha Oxford – Canecas.....	64
Figura 11 – Linha Buddemeyer – Banho.....	65
Figura 12 – Linha Buddemeyer – Gourmet, Indesign.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 Empreendedorismo.....	10
2.2 Pessoas empreendedoras.....	11
2.2.1 <i>Origem e conceito de motivação.....</i>	<i>13</i>
2.2.2 <i>Motivação como processo empreendedor.....</i>	<i>15</i>
2.3 Tipos de empresas existentes.....	17
2.4 Competitividade e padrões de concorrência.....	18
2.4.1 <i>Fatores determinantes da competitividade.....</i>	<i>19</i>
2.4.2 <i>Fatores Empresariais.....</i>	<i>19</i>
2.4.3 <i>Fatores Estruturais.....</i>	<i>21</i>
2.4.4 <i>Fatores Sistêmicos.....</i>	<i>22</i>
2.5 Estratégias Competitivas.....	23
2.5.1 <i>Liderança no Custo.....</i>	<i>25</i>
2.5.2 <i>Diferenciação.....</i>	<i>26</i>
2.5.3 <i>Enfoque.....</i>	<i>26</i>
2.5.4 <i>Capacitação: Um diferencial para o sucesso de uma empresa.....</i>	<i>26</i>
2.6 Desenvolvimento econômico e crescimento com o treinamento.....	27
2.7 Marketing.....	29
2.7.1 <i>Desenvolvendo planos e estratégias de marketing.....</i>	<i>31</i>
2.7.1.1 <i>Estratégias de marketing.....</i>	<i>31</i>
2.7.2 <i>Desenvolvendo compostos de marketing.....</i>	<i>33</i>
2.7.3 <i>Implementando e controlando as atividades de marketing.....</i>	<i>33</i>
2.7.4 <i>A definição e determinação de preço.....</i>	<i>34</i>
2.7.4.1 <i>Objetivos para a fixação de preços.....</i>	<i>35</i>
2.7.4.2 <i>Custo mais margem.....</i>	<i>36</i>
2.7.5 <i>Estratégia de distribuição.....</i>	<i>37</i>
2.7.6 <i>Decisões de Propaganda.....</i>	<i>37</i>
3 CHOCOLATE.....	39
3.1 A história do chocolate.....	39
3.2 Tipos de chocolate.....	41
3.3 Saúde x chocolate.....	42
3.4 O chocolate na beleza.....	43

3.5 Mercado do chocolate.....	44
3.5.1 <i>Exportação de chocolate</i>	47
3.5.2 <i>Estratégias de marketing</i>	48
4 PLANO DE NEGÓCIOS	52
4.1 O Produto e as Características.....	53
4.2 Diferencial tecnológico.....	53
4.3 Pesquisa e desenvolvimento.....	53
4.4 O Mercado.....	53
4.4.1 <i>Clientes</i>	54
4.4.2 <i>Concorrentes</i>	54
4.4.3 <i>Fornecedores</i>	54
4.4.4 <i>Participação no Mercado</i>	55
4.5 Capacidade Empresarial.....	55
4.5.1 <i>Empresa</i>	55
4.5.2 <i>Definição da empresa</i>	55
4.5.3 <i>Missão</i>	55
4.5.4 <i>Estrutura Organizacional</i>	56
4.6 Empreendedores.....	56
4.6.1 <i>Perfil Individual dos Sócios (Formação/Qualificações)</i>	56
4.7 Estratégia de Negócio.....	57
4.8 <i>Ações de marketing</i>	57
4.9 Ameaças e Oportunidades.....	58
4.10 Pontos fortes e fracos.....	58
4.11 Objetivos.....	58
4.12 Análise Financeira.....	59
5 RESULTADOS POTENCIAIS	64
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	66
REFERÊNCIAS	67

1. INTRODUÇÃO

Através desta pesquisa, será demonstrado o objetivo principal do projeto, que é o de abrir uma fábrica de chocolates na cidade de São Bento do Sul/SC, oferecendo alguns produtos já anteriormente fabricados pela antiga Fábrica Buschle, e outros finos e diferenciados, assim, participando de novos mercados e conseqüentemente expandindo para um melhor crescimento da empresa, cidade e estado.

Tem como objetivo, buscar fundamentos teóricos sobre o empreendedorismo, apresentando assim, formas de a empresa se beneficiar diante da crise econômica com a implantação da fábrica de chocolates na cidade de São Bento do Sul/SC, buscando assim, informações para a abertura da fábrica, através da análise de mercado; buscar informações de custos e efetuar a análise da viabilidade.

O tema é considerado importante por que, o produto que será fabricado – Chocolates – têm grande relevância, já que é alto seu consumo, de diversas formas. A empresa terá a chance de aparecer e crescer no mundo globalizado deixando sua marca registrada através da qualidade no que irá fazer, chocolates de diversos tipos, para diversos gostos e “bolsos”.

A pesquisa foi desenvolvida tendo como base as seguintes hipóteses: a) Refazer produtos da antiga Fábrica Buschle; b) Desenvolver novas fórmulas de chocolates finos; c) Evidenciar a qualidade e tradição dos chocolates da região de São Bento do Sul; e) Elevar o número de empregos da cidade de São Bento do Sul/SC.

O trabalho foi dividido em capítulos, sendo que: o primeiro trata da fundamentação teórica, iniciando com o empreendedorismo, pessoas empreendedoras, um estudo de mercado para se avaliar o local e saber quais segmentos se quer atingir, para isso, a segmentação de mercado.

O segundo capítulo tratará o assunto Chocolate. Sua história, tipos, como ele é utilizado na saúde, estética. O mercado de chocolate, e a exportação do produto, além, claro, das estratégias de marketing.

No terceiro capítulo, será tratado sobre plano de negócios, onde se conhecerá melhor o projeto e assim, prever com mais segurança todas as variáveis fundamentais para o alcance dos objetivos. Mostrando junto, os resultados e análise dos dados coletados para este negócio.

Nas considerações finais apresentam-se breves sínteses de cada capítulo e se demonstra se as hipóteses básicas da pesquisa foram ou não confirmadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão descritas as seções referentes ao empreendedorismo, como estas pessoas agem, os tipos de empresas existentes no Brasil, a motivação no processo empreendedor, a competitividade, a estratégia competitiva e o desenvolvimento econômico e crescimento com o treinamento.

2.1 Empreendedorismo

Por volta dos séculos XVII e XVIII na economia francesa, surgiu o termo “empreendedor”, o que para eles, significa aquele que se compromete com um trabalho ou uma atividade específica e significativa, vindo para identificar aqueles típicos indivíduos mais ousados que estimulavam o progresso econômico através de melhores formas de se fazer coisas diversas. A pessoa responsável a dar essa expressão de significado foi o economista francês Jean Baptiste Day, onde emprega no sentido, “O empreendedor move recursos econômicos de uma área de baixa para uma área de maior produtividade e grande retorno”. (OLIVEIRA, 2006, p. 41)

No empreendedorismo existem diversos objetivos que podem ser focados, dependendo de qual se quer abordar.

A idéia de oportunidade surgiu para centralizar muitas das definições atuais sobre o empreendedorismo.

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força com a abertura de mercado que ajudou a controlar os preços trazendo problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, precisando se modernizar para poder competir e, então, crescer. Surgiram, assim, novos empregos para a população e investidores de outros países voltaram a aplicar seu dinheiro no Brasil e as exportações aumentaram.

Para Dornelas (*apud* SCHUMPETER, 1949, p. 73), uma das definições mais antigas de empreendedor é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Segundo o site Empreendedorismo: natureza e desenvolvimento (2008), hoje em dia, uma das definições mais aceitas foi dada por Robert Hirsch (2008). Segundo ele,

empreendedorismo:

é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. (HIRSCH, 2008, p. 1)

Ano a ano, as micros e pequenas empresas ganham mais espaço e importância na economia. Hoje, de cada 100 empresas brasileiras, 95 são micro ou pequenas empresas. O espaço para crescimento de cada uma dessas empresas, micro ou pequenas é ainda maior.

O Brasil se encontra animado mesmo mantendo a 5ª colocação no número de empreendedores - dentro de um ranking de 42 países, conforme GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2008), instituto que mede as taxas de empreendedorismo mundial. As empresas que têm se mantido no mercado tem crescido de 7,6%, em 2003, para 12,09%, no ano passado, para um total de 14,2 milhões de empreendimentos (DATT, 2007).

Esse ineditismo sugere um ambiente mais propício ao negócio próprio, atribuído sobretudo à estabilidade econômica. Se realmente se confirmar essa tendência, podemos somar a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas como outro fator para consolidar um clima favorável ao surgimento e manutenção de novas empresas, afirmou o presidente do Sebrae (Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa) nacional, Paulo Okamoto. (2009, p. 1)

Assim funciona o empreendedorismo, com idéias e inovações de pessoas dispostas a inovar e ter sua independência financeira, e é o que será visto a seguir, como funciona, como são estas pessoas empreendedoras.

2.2 Pessoas empreendedoras

As transformações passaram a existir por que as pessoas começaram a sentir que precisavam fazer mudanças para a melhoria na qualidade de vida. Assim, começaram a inovar, pesquisar e melhorar o que já havia sendo usado através de pessoas ou equipes. Pessoas inovadoras, que se dedicam às atividades de organização, administração, execução gerando então um novo método de inovar

com o seu próprio conhecimento.

O sucesso tanto na vida profissional quanto nos negócios depende principalmente de nossos próprios comportamentos e atitudes, e não tanto do conhecimento técnico de gestão como se imaginava até pouco tempo atrás. O futuro é promissor cabendo a cada um de nós conquistar o seu espaço e fazer dele uma realidade.

Algumas pessoas parecem que já nascem empreendedoras, ou melhor, com um perfil empreendedor, é o que mostra no site Wikipédia (2009), "No Brasil, apenas 14% dos empreendedores têm formação superior e 30% sequer concluíram o ensino fundamental, enquanto que nos países desenvolvidos, 58% dos empreendedores possuem formação superior."

Hirsch (2008) descreve as habilidades requeridas de um empreendedor que podem ser classificadas em 3 áreas:

- α) Técnicas: envolve saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe.
- β) Gerenciais: incluem as áreas envolvidas na criação e gerenciamento da empresa (marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle).
- χ) Características pessoais: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, persistente, visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e principalmente ter paixão pelo que faz.

Isso demonstra que, "quanto mais alto for o nível de escolaridade de um país, maior será a proporção de empreendedorismo por oportunidade." (HIRSCH, 2008, p.

1)

Segundo Datt (2007, p. 1),

o número de brasileiros que está trocando o trabalho como funcionário em uma empresa ou mesmo driblando o desemprego com a montagem de um negócio próprio está crescendo. Melhor do que isso, aqueles que optaram pelo empreendedorismo têm conseguido permanecer no mercado de forma mais sustentada.

No entanto, o país sobe algumas posições quando a avaliação é feita a partir do motivo que leva as pessoas a abrir um negócio: necessidade e não por oportunidade. A dificuldade em encontrar trabalho é a motivação de 55,4% dos empreendedores, o que dá ao Brasil a maior taxa de atividade por necessidade (7,5%) dos 37

países pesquisados, conforme GEM (Global Entrepreneurship Monitor).

Então, aí é que está o perigo, pois muitas destas pessoas, abrem um negócio, colocam todas as suas economias dentro deste negócio, independentemente se emprestaram do banco, de amigos, de familiares ou se é uma poupança de uma vida inteira – “FGTS”, mas sem um planejamento adequado sobre o que se pretende abrir, acabam por não perdurarem por muito tempo no mercado concorrente, vindo a falecer – fechar seu negócio, normalmente deixando muitas dívidas e vendo seu sonho “ir por ralo abaixo” (DATT, 2007).

Conforme o Portal Empreendedor (2007), para o indiano Sujit Chowdhury, descrito como um especialista com esperança no potencial brasileiro:

O Brasil é um país de empreendedores. Mas não é o melhor lugar do mundo para se empreender. Se os brasileiros encontrassem em sua terra as mesmas condições apresentadas em países como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra é provável que o país se tornasse campeão nessa área. Falta uma educação favorável, que ofereça as habilidades necessárias para se abrir e sustentar um negócio falta uma política tributária justa, um sistema ágil e que forneça as ferramentas para que as empresas obtenham sustentabilidade.

Todo empreendedor ao abrir uma empresa, precisa verificar seu enquadramento legal, fiscal, de acordo com cada tipo de empresa e regime tributário.

2.2.1 Origem e conceito de motivação

Conforme Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, as punições eram a forma de motivação utilizada, criando um ambiente cheio de medos. Após esse período, com a chegada da Revolução Industrial, o aumento da eficiência nos processos industriais foi se tornando cada vez mais necessário. Em vista disso, a dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada, onde então, surgiu a necessidade do treinamento.

Esse processo tornou-se cada vez mais rotineiro, e, ao invés da punição, acreditava-se que o trabalhador escolheria seu trabalho não pelo cargo, mas sim pelo salário oferecido- a maior fonte de motivação até então.

Ducker citado por Bergamini (1997, p.21),

ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensa. Para ele, o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

Já Mayo, citado em Bergamini (1997, p.21) defendeu outra filosofia. Ele percebeu a importância de se considerar a pessoa, mostrar sua utilidade e importância pessoal no trabalho. Diz ele que “a estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento de valor de cada pessoa, além de buscar, de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sociais”.

Duas formas distintas de motivar, onde o reconhecimento se manifesta, seja pelo salário ou pela própria “pessoa”.

Com o passar do tempo, o papel dos supervisores passou a ser mostrar preocupação e compreensão com os problemas e necessidades de seus subordinados, valorizando a comunicação em equipe, dando oportunidade do subordinado conhecer tudo o que diz respeito a empresa assim como opinar quando houver necessidade.

“Supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que tem algum poder”. Glasser citado por Bergamini (1997, p.32).

A individualidade de cada um leva as pessoas a buscarem diferentes formas de motivação, como também mostra as habilidades e talentos de cada indivíduo.

Segundo Bergamini (1997, p. 23)

passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Percebe-se então, que a motivação do ser humano para a execução de um trabalho depende do significado que cada um atribui a essa atividade, e do quanto essas pessoas estão envolvidas por ele.

2.2.2 *Motivação como processo empreendedor*

Para Dornelas (2001), numa época em que o empreendedorismo é um imperativo, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual, existem análises, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação, que são elementos essenciais para o sucesso de empreendimentos inovadores, ou seja, características e motivações pessoais de empreendedores e questões práticas e gerenciais bem sucedidas.

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”. SCHUMPETER, citado por DORNELAS (2001, p.37).

O empreendedor, então, é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio com talento, direção, dedicação e muito trabalho.

Até alguns anos, acreditava-se que a pessoa nascia com um diferencial predestinado ao sucesso nos negócios. Hoje, acredita-se cada vez mais que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso decorre do perfil do empreendedor, de como ele administra as dificuldades do dia-a-dia do seu empreendimento.

Sabemos que existem alguns fatores que influenciam o processo empreendedor. São eles:

- a) fatores pessoais: realização pessoal, assumir riscos, educação, experiência, valores pessoais, idade;
- b) fatores sociológicos: equipe, influência dos pais, família, modelo (pessoa) de sucesso;
- c) fatores organizacionais: equipe, estratégia, estrutura, cultura, produtos;
- d) ambiente: oportunidade, criatividade, recursos, competição.

Segundo Dornelas (2001), o desenvolvimento econômico depende de quatro fatores que devem ser analisados para atender o processo empreendedor.

A Figura 1 nos mostra os quatro fatores críticos que devem ser usados para alcançar o desenvolvimento econômico.

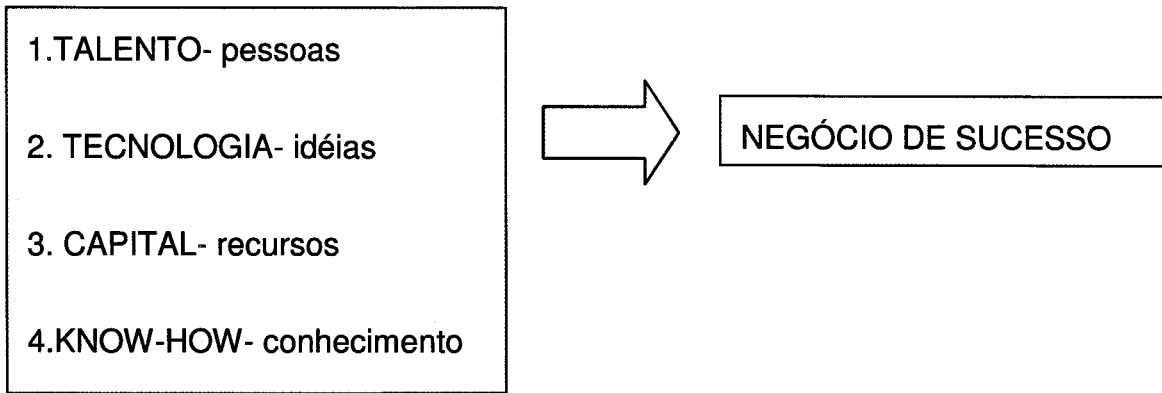


FIGURA 1 – FATORES CRÍTICOS

Fonte: DORNELAS (2001, p. 41)

O talento empreendedor resulta de muito esforço, percepção e dedicação das pessoas. Somado a tecnologia, tem-se condições de crescer e desenvolver novos negócios. O capital é o combustível para que essa acontecimento seja possível e saia do papel. O conhecimento, é o componente que engloba em um mesmo ambiente, o talento, a tecnologia, o capital, que fazem a empresa crescer.

Feitas essas considerações, podemos entender as fases do processo empreendedor.

1. Identificar e avaliar a oportunidade;
2. Desenvolver o plano de negócio;
3. Determinar e captar os recursos necessários;
4. Gerenciar a empresa criada.

O estilo de gestão do empreendedor na prática, deve reconhecer suas limitações e saber, antes de qualquer coisa, recrutar uma excelente equipe de profissionais para ajudá-lo a gerenciar a empresa, implementando ações que visem a minimizar os problemas, e identificando o que é prioridade e o que é crítica para o sucesso do empreendimento. (DORNELAS, 2001, p.44).

O empreendedorismo tem influência positiva no desenvolvimento econômico. As pessoas arriscam mais, tem uma visão de futuro e fazem acontecer.

Os programas de treinamento são de extrema utilidade, onde desenvolve-se habilidades empreendedoras nas pessoas que muitas vezes possuem essas características, mas a desconhecem.

2.3 Tipos de empresas existentes

A lista de empresas que se pode criar, fazer, existir é muito, isso só aqui no Brasil. Segundo Tizio (2008), de maneira geral existem 5 principais tipos de sociedades, que são:

Anônima: Constituída por pessoas físicas e/ou jurídicas, podendo ter seu capital social aberto a investimentos de terceiros ou não. Este tipo de sociedade normalmente é aconselhado para sociedade que possua acima de 10 sócios ou pretende captar capital de terceiros;

Associações: Não possuem finalidade lucrativa, são constituídas para auxiliar um seguimento que necessita de cuidados específicos (exemplo: associação de enfermeiros, os enfermeiros se unem para lutar por, melhorias em seu ramo e divulgar melhor a função que exercem junto a sociedade)

Empresário: Não é uma sociedade, mas, é aconselhada para casos em que a pessoa exerça uma atividade de cunho pessoal, ou ela é, e sempre será a única responsável pelo empreendimento, pois este tipo de empresa não pode ser transferido ou vendido

Empresária Limitada: São as empresas de comércio, indústria, prestação de serviços, etc..., que exerçam atividade economicamente organizada. (veja quadro comparativo abaixo)

Simples Limitada: São as sociedades de profissionais, também poderiam ser as sociedades de comércio, indústria, prestação de serviços, etc..., que não exerçam atividade economicamente organizada. (veja quadro comparativo abaixo), porém não é muito usada para estas outras atividades. (Obs.: Este tipo de sociedade não tem relação com o porte da empresa ou opção pelo Simples).

Para legalizar qualquer tipo de negócio, deverá ser necessário identificar o tipo de cada empresa com as formas jurídicas mais comuns na constituição de uma Micro ou Pequena Empresa.

Assim como os seres humanos, as empresas compostas por estes também não são iguais. Pessoas individualistas, com bom poder de delegação e dinheiro próprio ou emprestado optam por ser empresários individuais sem terem sócios ou às vezes preferem não ter uma empresa registrada optando por serem autônomos. São vários os tipos de empresas existentes hoje no Brasil. As empresas mais comuns e fáceis de registrar e de encontrar são:

- a) Empresário (Individual);
- b) Sociedade Simples Pura, Simples Limitada e Empresária Limitada;
- c) Autônomo.

O empresário é visto como o indivíduo que estabelece seu próprio negócio, assumindo os riscos, e tendo como objetivo a obtenção de lucros. Já a sociedade é formada por duas ou mais pessoas contribuintes para o exercício da atividade econômica, e um autônomo é qualquer empresa que não é qualificada como empresa parceira na concepção de empresário ou como empresa associada.

A inscrição de uma sociedade empresária é obrigatória e deve ser feita no Registro Público de Empresas Mercantis (Junta Comercial) antes do início da atividade (art. 967/983 do Novo Código Civil).

A responsabilidade de cada um ou dos sócios, também de cada um individualmente é total, respondendo pelas obrigações sociais, conforme previsão no Contrato Social.

2.4 Competitividade e padrões de concorrência

Para a indústria sobreviver num processo de globalização e de concorrência acirrada, ela precisa usar de mecanismos para se tornar competitiva. Empresas competitivas aumentam a renda, a qualidade e o volume de emprego, sendo importantes para o desenvolvimento das demais atividades econômicas.

Ferraz *et al* (1997, p. 3) define a competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Dessa forma, a competitividade é vista de duas maneiras: como desempenho, onde a competitividade é uma variável que sintetiza preço e não-preço, incluindo qualidade de produtos, habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação, e como eficiência, onde reflete o grau de capacidade das empresas, traduzidos em técnicas utilizadas para converter insumos e produtos com mais rendimento.

O desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, que por sua vez, reflete as estratégias competitivas

adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e as meio ambiente econômico onde estão inseridas. (FERRAZ *et al*, 1997, p.3).

Para Souza (2000) a empresa, para aumentar sua competitividade precisa reinventar a relação com seus clientes, onde se encontra o epicentro das mudanças na nova economia.

Para ele é preciso avançar do paradigma das teorias sobre competitividade para uma teoria da clientividade. "A clientividade trata-se da arte de surpreender os clientes, encantando-os com produtos e serviços fundamentalmente novos e diferenciados. Não se trata de atender ou de simplesmente superar as expectativas deles." (SOUZA, 2000, p.125)

2.4.1 Fatores determinantes da competitividade

Os fatores determinantes da competitividade nos fazem entender melhor porque certas empresas desenvolvem vantagens competitivas e outras não.

Segundo Ferraz *et al* (1997), existem um conjunto de fatores determinantes da competitividade, que são relacionados a estrutura da indústria, do mercado e ao sistema produtivo como um todo. São eles, os empresariais (internos a empresa), os estruturais (referentes a indústria), e os sistêmicos (externalidades).

2.4.2 Fatores Empresariais

Os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser modificados através de condutas e estratégias aderentes ao padrão de concorrência as empresa.

Para Souza (2000, p.127) "a chave para a competitividade não reside apenas nas políticas macroeconômicas de um país, mas principalmente nas ações microeconômicas das empresas."

A tarefa da gestão empresarial competitiva é, investir na capacitação e que ela assegure o desempenho da empresa. Num novo modelo de empresa, percebe-se a diminuição de níveis hierárquicos envolvidos em processos decisórios,

delegando maiores poderes ao interior das cadeias de comando; o aumento de fluxos de informações e o crescimento das interações, envolvendo mercadorias, clientes e fornecedores.

Para Ferraz *et al* (1997, p.15),

a competitividade das empresas depende da sua habilidade de aproximar-se de fornecedores e clientes, em termo de desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informação tecnológica, fluxos de entrega que minimizam estoques, garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos contatos.

a) Capacidade produtiva:

A capacidade produtiva resume-se basicamente em qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e racionalização dos custos de produção, fatores estes que tornam-se indispensáveis para uma empresa competitiva.

Os ganhos com qualidade e eficiência são vistos a longo prazo, por isso há necessidade de inovações e melhoramentos contínuos adaptados à rotina da empresa.

b) Capacidade inovativa:

Quando uma empresa busca a competitividade, deve-se adotar algumas estratégias como introdução de novos produtos, tecnologia, preços, onde a importância dessa inovação é indiscutível, e o resultado econômico depende desse progresso técnico.

Os departamentos de desenvolvimento de produtos das empresas crescem, visto a sua importância, e para isso, pessoas são capacitadas, pesquisas são realizadas, por ser uma atividade com auto grau de incerteza.

c) recursos humanos:

O capital humano da empresa tornou-se também de suma importância para a qualidade dos produtos e métodos de fabricação.

As empresas adotaram algumas técnicas como estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência para motivar os trabalhadores a participar de desafios competitivos. Na busca da eficiência, as empresas investem continuamente em treinamento, havendo a necessidade de conhecimento de todo o processo produtivo, onde é valorizada a

capacidade criativa na resolução de problemas.

2.4.3 Fatores Estruturais

Para Ferraz *et al* (1997), os fatores estruturais são aqueles que se referem à capacidade de intervenção da empresa é limitada pelo padrão de concorrência dominante de cada indústria. As tendências, a diferenciação, a exigência dos consumidores, em que a indústria busque capacitação para atender as necessidades de seus consumidores.

a) Mercado.

Os mercados dinâmicos estão sempre renovando equipamentos e métodos de produção, propiciando o crescimento sustentado da produtividade industrial, o que o torna um grande indutor da competitividade.

O crescimento quantitativo do mercado não é suficiente para assegurar a competitividade, uma vez que, o crescimento qualitativo pressiona as empresas a adotarem estratégias competitivas de capacitação e melhorias da eficiência para atender as exigências dos consumidores desenvolvendo produtos adaptados às suas necessidades.

Segundo Ferraz *et al* (1997, p.20),

o segredo do sucesso competitivo está na capacidade de promover a convergência entre mercado doméstico e internacional. Empresas que adotam estratégias para mercado interno e externo muito diferenciadas encontram maiores dificuldades para progredir.

b) Configuração da indústria.

Se, o lado da demanda, fornece um quadro incompleto de como fatores estruturais influenciam a competitividade, o lado da oferta presencia o esforço de adaptação das empresas ao novo cenário competitivo internacional.

Essas mudanças nos padrões de concorrência de novas fontes de competitividade, segundo Ferraz *et al* (1997), levaram as indústrias à movimentos diferenciados de ajustes das configurações industriais.

Nos setores de elevada intensidade de capital, as empresas optaram por promover o enobrecimento de seus produtos através da agregação de valor,

voltando-se para o desenvolvimento de maior conteúdo tecnológico. Nos setores de menor intensidade de capital, as empresas adotam a disponibilização de recursos produtivos necessários para a operação em condições competitivas, assumindo uma multiplicidade de formas institucionais, onde empresas isoladas não tem acesso. É o caso de pequenas e médias empresas que buscam seus resultados por meio de pólos regionais de produção.

A formação de parcerias que envolvem produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas, criam condições estruturais para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva, tornando-se traço importante na configuração da indústria.

c) Regime de incentivo e regulação da concorrência.

A competitividade mostra também uma dependência pelas características comportamentais da empresa, e o fortalecimento dessa competitividade pode ser alcançado através do regime de incentivos e regulação.

Para Ferraz *et al* (1997), os incentivos aumentam a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios e as regulações condicionam condutas em direções socialmente desejáveis, exercendo grande influência na determinação da competitividade de diversos ramos industriais, por apresentar impactos setoriais diferenciados.

Algumas experiências internacionais mostram que, em alguns setores são constituídos regimes de incentivo e regulação especiais dando suporte à capacidade de concorrência das empresas. Esse suporte é dado principalmente para as indústrias nascentes, os setores fragilizados diante da concorrência internacional e para as indústrias em declínio.

2.4.4 Fatores Sistêmicos

Os fatores sistêmicos são aqueles em que a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Os determinantes sistêmicos têm poder de influência direta ou indiretamente na competitividade das empresas. Do lado da oferta, através dos custos, qualidade, incorporação, inovações de processos e produtos; do lado da procura, através do desempenho competitivo de suas

estímulos.

Segundo Ferraz *et al* (1997, pág. 36) seus determinantes são:

- a) macroeconômicos: relacionados ao regime cambial, políticas de regulação macroeconômicas, resultados da estabilidade da taxa de inflação e crescimento do produto interno, e a característica do sistema de crédito da economia. Ex: carga tributária, juros, política salarial.
- b) político–institucionais: incluem um conjunto de instituições políticas e práticas, onde o Estado tem voz ativa no setor industrial. Ex: política tributária, tarifária.
- c) legais–regulatórios: se por um lado, os instrumentos regulatórios afetam a criação e o fortalecimento do ambiente competitivo, por outro, são a defesa da concorrência e do consumidor, do meio ambiente, do regime de proteção à propriedade intelectual e do controle de capital estrangeiro.
- d) infra–estruturais: referem-se a qualidade e custos de energia, transporte, telecomunicação, insumos básicos e serviços tecnológicos.
- e) sociais: as condições sociais em uma economia tem influência através da educação, qualificação de mão-de-obra, padrão de vida dos consumidores.
- f) internacionais: são as tendências do comércio mundial, investimentos de riscos e de tecnologia, acordos internacionais.

2.5 Estratégias Competitivas

Toda empresa competitiva precisa usar de estratégias para manter a liderança no mercado, a escolha dessa estratégia segundo Tavares (2000), deve corresponder à solução da alternativa que melhor combine tempo, risco, habilidades e recursos.

O conceito de estratégia competitiva é segundo Andrews (1997) citado em Tavares (2000, p. 326)

a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios

a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser.

Essas estratégias são de fundamental importância segundo Porter (1989), uma vez que a concorrência está no centro do sucesso ou do fracasso de uma empresa, impondo a ela, adequar-se às atividades que podem contribuir para melhorar seu desempenho, ou seja, criar estratégias competitivas buscando uma posição favorável, lucrativa e sustentável contra as cinco forças competitivas que determinam a concorrência na indústria e sua rentabilidade.

São elas, segundo Porter (1989):

a) ameaça de entrada – novos entrantes trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação no mercado, e a severidade dessa entrada depende de barreiras tipo, economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, desvantagem de custos, acesso a canais de distribuição e política governamental juntamente com a reação dos concorrentes.

b) poder de negociação dos compradores – os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo. Ele se torna poderoso à medida que for concentrado ou fizer compras em grandes volumes; os produtos de compra do setor forem padronizados; quando ele enfrenta poucos custos de mudança; quando consegue lucros baixos; quando o comprador tem total informação.

c) poder de negociação dos fornecedores – os fornecedores exercem poder de negociação ameaçando elevar os preços e reduzir qualidade dos bens e serviços fornecidos, e se torna poderoso a medida que for dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para qual fornece; quando seu produto for diferenciado; quando não for obrigado a competir com outros produtos para venda no setor; quando o setor não representar clientela importante para o grupo fornecedor e quando impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio.

d) ameaça de produtos substitutos- estabelecer um teto para os preços que possa substituir produtos limitam o potencial de um setor, assim como o custo para mudanças e até mesmo a propensão do comprador à substituir.

e) rivalidade entre concorrentes existentes- a intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como a diferenciação do produto, o crescimento da indústria e os custos da concorrência.

O ambiente competitivo para Tavares (2000) é o foco da formulação de estratégias, é onde se descobre como superar concorrentes se adaptando às mudanças para atrair, ganhar e manter consumidores e seu sucesso depende em grande parte das reações da concorrência.

“A compreensão do comportamento competitivo no passado também poderá ser utilizada para estimar-se quais serão seus prováveis movimentos no futuro baseado em suas forças e fraquezas.”(TAVARES, 2000, p. 334)

Para Porter *et al* (1998, p. 5) “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.”

Como a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia, para alcançar o desempenho acima da média de uma indústria são necessárias três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

2.5.1 Liderança no Custo

A liderança de custo é a mais clara das três estratégias genéricas. As fontes de vantagem variam e dependem da estrutura da indústria, onde a amplitude da empresa normalmente é muito importante para essa vantagem.

“Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela.” (PORTER *et all*, 1998, p.11).

A liderança de custo segundo Tavares (2000) implica em sistemas de controles rígidos, minimização de despesas, busca de economias de escala, aprendizagem, inovações tecnológicas, disciplina e atenção aos detalhes.

Uma empresa líder de custo, não pode deixar de lado a diferenciação, onde a má aceitação do produto pelo comprador, a forçará reduzir preços abaixo da concorrência para ganhar vendas tornando a liderança de custo pouco significativa como vantagem competitiva.

2.5.2 Diferenciação

Nesse tipo de estratégia, a empresa procura ser única no que faz, ela seleciona o que os compradores consideram mais importante, e se especializa em satisfazer essas necessidades,

Para Porter (1989, p.12), “um empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única.”

Uma empresa diferenciadora, procura uma paridade de custos em relação aos seus concorrentes, reduzindo custos e sem afetar a diferenciação.

Para Tavares (2000, p. 338) a lógica da estratégia da diferenciação exige que a empresa escolha os atributos com os quais irá diferenciar seus produtos dos produtos dos seus concorrentes. O que contribui para a conquista dessa vantagem é uma cultura que estimule a inovação, trabalho em equipe e individual e propensão em assumir riscos.

2.5.3 Enfoque

Essa estratégia é uma escolha do ambiente competitivo, onde o enfocador seleciona o tipo de cliente que ele quer atingir com seu produto ou serviço, podendo variar em enfoque no custo ou na diferenciação.

Quando uma empresa amplia muito seu alvo, acaba atendendo de forma insatisfatória seu cliente, abrindo espaço para o enfocador que se dedica apenas a segmentos, ganhando assim vantagem competitiva.

Se uma empresa pode alcançar uma liderança no custo sustentável (enfoque custo), ou uma diferenciação (enfoque diferenciação) em seu segmento e se o segmento for estruturalmente atrativo, então o enfocador será um competidor acima da média em sua indústria. (PORTER, 1989, p.14).

2.5.4 Capacitação: Um diferencial para o sucesso de uma empresa

Conforme Grüneberg (1994), a capacitação profissional é algo que vai além

da aquisição de informações e do desenvolvimento de habilidades, inclui referenciais de ação. Através desses referenciais, cabe ao indivíduo a decisão de “como fazer”, e sua ação depende da racionalidade que ele cria para seu trabalho.

O processo de capacitação de um indivíduo tem por missão ensiná-lo a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica. Ele não só precisa saber o como fazer, mas também o porquê do como fazer em função desse ecossistema de significados e valores que sua racionalidade revela. É por isso que os programas de treinamento tem utilizado muito práticas interativas. O treinamento precisa exercitar o confronto com outras racionalidades para legitimar ou reelaborar a sua. (GRÜNEBERG 1994, p.30).

A constante busca de qualidade, produtividade e competitividade implicam profundas mudanças; onde o profissional capacitado atua como profissional liberal, que recebe uma missão e é livre para estruturar o como fazer em favor de um melhor resultado para a empresa.

2.6 Desenvolvimento econômico e crescimento com o treinamento

O desenvolvimento econômico, para alguns economistas, é visto apenas como sinônimo de crescimento, e para outros, o crescimento é condição fundamental mas não suficiente.

O desenvolvimento econômico não pode ser confundido como crescimento. O crescimento é apenas quantitativo, o desenvolvimento envolve mudanças qualitativas no modo de vida das pessoas e das instituições.

Pode-se considerar que o desenvolvimento econômico é um conjunto de transformações intimamente associadas, que se produzem na estrutura de uma economia, e que são necessárias à continuidade de seu crescimento. Essas mudanças concernem a composição da demanda, da produção, e dos empregos, assim como da estrutura do comércio exterior e dos movimentos de capitais como o estrangeiro. Consideradas em conjunto, essas mudanças definem a passagem de um sistema econômico tradicional a um sistema econômico moderno. (Souza, 1999).

As indústrias estão cada vez mais em busca do desenvolvimento sustentável, que engloba crescimento e desenvolvimento econômico e social.

Conforme Tachizawa (2004, p. 219),

o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a modificação do comportamento e atitudes.

As grandes organizações consideram o desenvolvimento de pessoal fator decisivo para o futuro, uma vez que maximizam desempenho profissional e elevam os níveis de motivação.

Para Chiavenato (1999, p.23)

treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pela qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa quer seja complexa ou simples, envolve necessariamente esses três aspectos.

O treinamento visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais, ou seja, prepara as pessoas para o desempenho de um cargo, atualizando-as na realização de suas tarefas.

Para Tachizawa (2004, p. 219), “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deteriorização da organização.”.

Até algum tempo, o treinamento era visto como “custos”. Porém com a grande competitividade e a busca constante pela excelência, os gastos com treinamento passaram de “custos” a “investimentos.” Investir no capital humano significa investir em qualidade, atendendo melhor às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, aumentando as vendas.

Segundo Tachizawa (2004), a necessidade de se investir em treinamento vem:

a) da deficiência na educação, com alunos com nível de conhecimento aquém do desejado;

- b) de cargos que exigem adaptação de empregados contratados;
- c) da constante evolução tecnológica;
- d) de explorar o potencial de crescimento dos seres humanos.

É importante lembrar, que o desenvolvimento das pessoas na organização não deve privilegiar apenas os que exercem cargos elevados, mas também os que trabalham na cadeia produtiva, de onde decorre o resultado das atividades de todos.

Para consolidar uma posição no mercado e buscar novos horizontes, a organização deve dispor de um quadro de pessoal capacitado a responder aos desafios (TACHIZAWA, 2004, p. 221).

Percebe-se a importância de um programa de treinamento quando fazemos um levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos na organização. Esse diagnóstico deve englobar três níveis de análise:

- a) análise organizacional: envolve o estudo da empresa como um todo, seus objetivos, recursos, clima interno, ou seja, onde é dada a ênfase ao treinamento;
- b) análise das operações e tarefas: focaliza-se o bom desempenho de cada cargo, os conhecimentos, é onde se percebe a necessidade do treinamento quando se compara o cargo e a capacitação de seu ocupante;
- c) Análise individual e por equipes: verifica-se se as pessoas são adequadas às necessidades organizacionais, podendo identificar eventuais problemas de desempenho que o treinamento possa corrigir.

Todas as análises feitas só vem a comprovar que os valores investidos em treinamento são “investimentos” e consolidam a imagem da empresa e a sua ampliação no mercado.

No capítulo a seguir, será feita uma descrição do produto Chocolate, como ele chegou ao Brasil, para quem foi utilizado e ainda é utilizado até os dias atuais, bem como seus efeitos no organismo.

2.7 Marketing

Cobra (1994, p. 36) define a palavra *marketing* da seguinte forma: “O

marketing é uma expressão anglo – saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar”.

A evolução do *marketing* se deu com o advento da Revolução Industrial, pois até aquela época os modelos de produção eram essencialmente artesanais. Dali por diante, a capacidade de produzir em série focou principalmente os produtos básicos. Passou – se então a produzir os primeiros estudos que objetivava compreender o consumidor e seus hábitos de consumo e então a história começava a se modificar.

Segundo Kotler (1993, p 46) "O *marketing* afirma que a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos do mercado alvo e satisfazê-los mas eficaz e eficiente que os concorrentes”.

Então *marketing* seria, a atividade humana dirigida para satisfação das necessidades e desejo, através do processo de troca, e a troca como um ato de obter o objeto desejado.

Ao longo dos anos foram evoluindo as definições de *marketing*, com o propósito de aumentar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha do produto certo para a pessoa certa, até então, chegar ao aumento da qualidade de vida através das escolhas feitas.

Segundo Churchill (2000), é através da administração do marketing que as empresas irão criar valores para os clientes através de seus produtos para alcançar objetivos. Geralmente desenvolvendo planos e estratégias de marketing executando as atividades de marketing para implementá-las e controlá-las. Através da figura 1, se terá uma visão geral de um processo de administração de marketing.

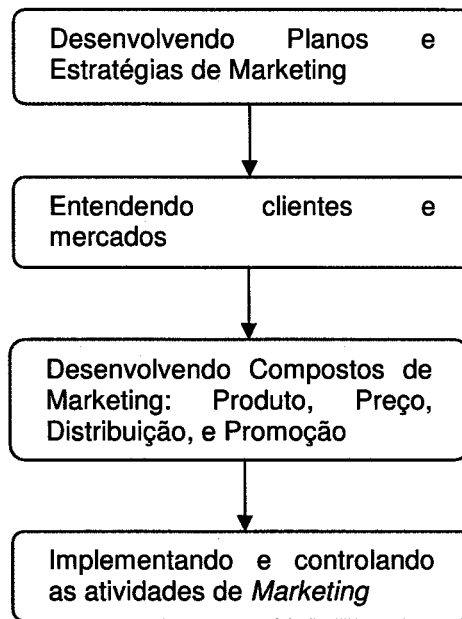


FIGURA 2 – VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Fonte: CHURCHILL (2000, p. 19)

2.7.1 Desenvolvendo planos e estratégias de marketing

Os planos de *marketing* geralmente são documentos criados para registrar os resultados detalhando estratégias de marketing e os resultados pretendidos. A estratégia de marketing inclui formulações de objetivos de marketing, análises de clientes e mercados e compostos de marketing sugeridos para atingir os objetivos. Os compostos de marketing são as combinações de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar metas organizacionais (CHURCHILL, 2000). “Os planos de marketing também devem incluir orçamentos, previsões de vendas e lucros e qualquer outro objetivo que possa ser usado para avaliar o sucesso ou fracasso” (CHURCHILL, 2000, p. 19).

2.7.1.1 Estratégias de marketing

Toda aplicação adequada de uma estratégia de marketing ajuda uma empresa a tornar-se competitiva no mercado, desde que esteja de acordo com suas possibilidades financeiras.

Para poder competir, a empresa deverá ter definido seus objetivos e também detectar quais são as necessidades e desejos do consumidor que se quer atingir.

A partir daí, tomam-se decisões estabelecendo um plano de marketing compatível com a empresa e seu mercado.

Segundo o Abdalla (2008), algumas decisões terão que ser tomadas nos seguintes aspectos de marketing:

- planejamento de seus produtos e serviços,
- estratégias de comunicação e divulgação ao mercado,
- políticas de preço,
- distribuição dos produtos.

Resultando assim no atendimento das necessidades do consumidor.

O Marketing mix ou Composto de marketing surgiu para tratar do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. Formado por um conjunto de variáveis controláveis, influenciam a maneira com que os consumidores respondem ao mercado.

O composto é dividido em 4 seções freqüentemente chamado de “quatro pês”: produto, preço, distribuição e promoção. São formas de influências sobre os canais de comercialização e consumidores finais.

- Produto designado ao cliente: tudo o que se refere ao produto em si, sua formulação física, as características, a produção, qualidade do produto, a marca, design, embalagem, etc.

- Preço na sua forma de custo: a política de preços, os descontos, e formas e prazos de pagamento;

- Distribuição na Praça: são tarefas necessárias para apresentar o produto ao consumidor, para que este possa comprá-lo e consumi-lo, os canais de distribuição, os locais, estoque, transporte.

- Promoção através da comunicação: todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, etc.

O mix dos 4P's tem como função desenvolver um pacote (mistura) que satisfaça não somente às necessidades dos clientes, mas também maximize a

performance da organização.

2.7.2 Desenvolvendo compostos de marketing

Conforme Churchill (2000, p. 20), “um composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”. Tendo os consumidores-alvo, a empresa precisa seguir algumas etapas para satisfazer às necessidades deles. Alguém no departamento de *marketing* da organização, geralmente o gerente, precisa tomar a iniciativa e desenvolver um programa de *marketing* completo, a fim de atingir os consumidores. Há quatro elementos no desenvolvimento do composto de *marketing*: produto, preço, distribuição, e promoção, que também são chamados de “quatro Ps”, que, se combinados de forma coerente, deverá proporcionar a máxima eficácia.

Definição dos 4 Ps (Marketing volume):

- produto: um bem, serviço ou idéias para satisfazer as necessidades dos consumidores;
- preço: o que é trocado pelo produto;
- promoção: uma forma de comunicação entre o vendedor e o comprador;
- praça: uma forma de colocar o produto nas mãos dos consumidores.

Cada um dos Ps, porém, é importante lembrar, que são os elementos do mix de *marketing* ou *marketing* mix. Os elementos do mix de *marketing* são chamados de fatores controláveis porque estão sob o controle do departamento de *marketing* de uma organização (Marketing volume).

2.7.3 Implementando e controlando as atividades de marketing

Para os planos de *marketing* serem eficazes, precisam ser implementados e avaliados para se verificar seu funcionamento. Para Churchill (2000, p. 538) “implementar com sucesso os planos e estratégias de *marketing*, seu pessoal deve estar adequadamente organizado para a criação de valor e a consecução dos

objetivos". O *marketing*, mesmo voltado para o valor e sendo enfatizado em sua melhoria contínua, também reconhece a necessidade de revisar periodicamente o sucesso geral de planos e estratégias.

Dentro de cada companhia, as atividades de *marketing* devem estar convenientemente organizadas, inclusive as relações com companhias de apoio, como agências de propaganda e empresas de pesquisa de marketing (CHURCHILL, 2000). As atividades de *marketing* deverão sempre estar atualizadas em conjunto por outras companhias que também se dediquem a alianças estratégicas, como também, outros tipos de empreendimentos cooperativos.

2.7.4 A definição e determinação de preço

Em uma economia de mercado, o preço é um valor arbitrário para o pagamento de um produto ou serviço. Esse arbitramento deve respeitar os custos de produção, a concorrência, o poder aquisitivo dos compradores (COBRA, 1986).

"Uma empresa, quando define sua política de preços, normalmente tem em mente algum objetivo, que pode variar desde a simples sobrevivência, obter lucro máximo, ou ganhar participação de mercado" (COBRA, 1986, p. 241).

A determinação do preço geralmente é o elemento fundamental para a viabilização econômica de um plano de *marketing*. O preço de cada produto antes das reduções e descontos deve ser determinado pelo departamento de *marketing*, que deverá analisar com cuidado os três elementos de demanda, custo e concorrência, para a determinação do preço planejado. Mas, não se pode esquecer, que a maioria das empresas estabelece seus cálculos de preços pressionada pelos custos, pela concorrência, mas também pelo governo, quando reprime aumentos acima da inflação.

O preço ainda é, e será por muito tempo a chave de muitos negócios, por isso, todo cuidado é pouco ao manipulá-lo, pois é através dele que se depende do desempenho financeiro e da participação no mercado competitivo.

2.7.4.1 Objetivos para a fixação de preços

Quando uma empresa define sua política de preços, normalmente tem em mente algum objetivo, variando desde a simples sobrevivência, obter lucro máximo, ou ganhar participação de mercado.

Segundo Cobra (1986, p. 241), vejamos alguns casos:

- **Sobrevivência:** para se manter operando, a empresa nessa situação abandona seus objetivos de lucro, contentando-se apenas em continuar a existir. Estabelece nesse caso um preço mínimo, que é na realidade o máximo que ela consegue obter por seu produto ou serviço.
- **Maximização do lucro:** muitas empresas estabelecem uma política de preços que possibilita obter lucro máximo no menor tempo possível. Contudo, isso só poderá ocorrer quando a concorrência não existir ou possuir produto de qualidade reconhecidamente inferior.
- **Obtenção de participação de mercado:** a liderança de mercado tem seu preço, isto é, exige sacrifícios de preço ou a apresentação de produtos de qualidade comprovada. Em ambos os casos, a tendência é sacrificar o lucro.

Para o SEBRAE, em alguns dos casos, esses são os objetivos para a fixação de preços:

- **Penetração no mercado:** a empresa estabelece o preço com o intuito de conseguir grande participação no mercado.
- **Selecionar o mercado:** a empresa estabelece o preço visando atingir segmentos seletivos de mercado.
- **Pronta recuperação de caixa:** geralmente empresas em dificuldades financeiras estabelecem um preço que permite o rápido retorno de caixa;
- **Promover linha de produtos:** neste caso, o preço é usado com o intuito de promover a venda de todos os produtos da linha.
- **Maximizar o lucro:** o preço é estabelecido tendo em vista a maximização do retorno para a empresa.
- **Para eliminar a concorrência,** geralmente o preço estabelecido tem o propósito da eliminação desta, da concorrência. (SEBRAE, 2009)

2.7.4.2 Custo mais margem

O método utilizado para se aplicar uma margem de lucro sobre o valor do custo é o mais simples e utilizado pelos comerciantes, principalmente se a margem for de 100%. Mas, cada margem de lucro varia conforme o produto e conforme o tipo de comércio. Conforme for a concorrência ou o poder de aquisição dos compradores, a alternativa será reduzir ou manter a sua margem de lucro, mas claro que, quanto menor o custo, maior o lucro.

Conforme Plano de Negócios (2009) existem estratégias de preços categorizadas em três áreas: margem de lucro, vendas e metas de *status quo*.

As estratégias que visam margem de lucro incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor em moeda. As estratégias que visam metas de vendas, incluem o estabelecimento de metas de volumes de venda, geralmente são utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado. As estratégias que visam objetivos de *status quo* são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, onde o preço é um fator concorrencial determinante.

Existem outras estratégias de preços que são utilizadas para atrair o consumidor, através de promoções especiais de preço. Podemos destacar:

- Descontos
- Cupons de desconto: que podem ser enviados diretamente aos consumidores, através de jornais ou oferecidos nos pontos de vista. Os cupons são utilizados para obter informações específicas dos consumidores, através do preenchimento dos mesmos.
- Descontos em vendas a prazo: que são utilizados somente para as vendas a crédito, mediante a opção de pagamento dentro de um período menor ao oferecido no crédito.

Também existem outros métodos atuais de vendas baseados na estratégia de segmentação. Geralmente pratica-se:

- Marketing diferenciado
- Marketing concentrado

O marketing diferenciado significa adequar o produto de maneira a vender

para dois ou mais segmentos de mercado previamente estabelecidos. Com um mesmo produto, atender-se-ia a vários segmentos de uma maneira diferenciada. Já o marketing concentrado, é a escolha de somente um segmento como mercado alvo.

2.7.5 Estratégia de distribuição

A estrutura adotada que fará a distribuição dos produtos, deverá ser a mais racional possível, não importando se a distribuição será direta ou indiretamente. Importará que os custos sejam acessíveis e compatíveis com as necessidades de cobrir o mercado.

A distribuição mal organizada poderá trazer prejuízos e diminuir a confiabilidade dos clientes perante a empresa.

A venda de um produto normalmente pressupõe a disponibilidade de estoque para a entrega, exceto para produtos vendidos sob encomenda, cuja fabricação se dá após a venda. A estocagem requer galpões adequados para depósitos; a entrega gera necessidade de transporte, e o transporte, um tipo de frota de veículos próprios a ser adotado ou de terceiros. A armazenagem e os veículos são recursos primários de um sistema de distribuição, mas que geram custos e necessitam de investimentos (COBRA, p. 273, 1986).

Reduzir o tempo de entrega pode ser um meio de minimizar custos e gerar mais vendas.

Cabe ao homem de marketing avaliar se os recursos distributivos disponíveis atendem às necessidades de rápido atendimento.

2.7.6 Decisões de Propaganda

“A propaganda é um dos quatro principais instrumentos pelos quais a empresa dirige as comunicações persuasivas para compradores e público visados” (KOTLER, 1980, p. 409).

A propaganda é um instrumento utilizado por qualquer empresa, Forças Armadas, museus, campanhas e organizações sociais, para levar mensagens para

indiferentes tipos de públicos.

Os produtos mais anunciados em propaganda, normalmente, são produtos de limpeza, cosméticos, automóveis, alimentos e fumo.

3 CHOCOLATE

O chocolate é um alimento encontrado nas mais diversas formas e gostos. Nas formas pastosa, sólida e de bebida doce ou amarga, e nos mais diferentes gostos, doce, meio-doce, amargo, com leite ou sem leite, com ou sem nozes, licor e sem licor, dependendo do que é colocado em sua fórmula, todos feitos a partir de um único ingrediente, o cacau.

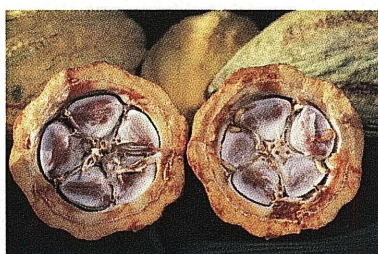


FIGURA 3 – SEMENTES DE CACAU, A MATÉRIA-PRIMA DO CHOCOLATE, NO FRUTO DO CACAUEIRO

Fonte: WIKIPÉDIA (2009)

Mas é na forma líquida que mais se vê sendo usado desde o começo de sua história, através de vestígios que arqueologistas encontraram, em novembro de 2007, da mais antiga plantação de cacau numa região de Puerto Escondido, em Honduras, que data de 1100 a 1400 a.C., onde indicavam que o uso do cacau não era apenas como bebida, mas que a parte branca que envolve os grãos de cacau era usada como fonte de açúcares fermentáveis para uma bebida alcoólica. Acreditava-se já na época que o *xocoatl* (nome dado ao chocolate), combatia o cansaço. (WIKIPÉDIA, 2009)

3.1 A história do chocolate

Embora não se tenha conhecimento certo da origem do cacau, sabe-se que ele já era consumido no século XVI pelos astecas e maias antes de ser levado para a Europa.

O registro do uso do chocolate mais antigo já vem datado de muitos séculos

com o uso de bebidas. Mas também como uso de moeda na forma dos grãos de cacau. Já os povos europeus e da América do Sul vêm usando o chocolate para o tratamento de diarreia há centenas de anos.

O chocolate era importado pela Europa, onde rapidamente se tornou um favorito pela corte, mas para acompanhar a alta demanda da nova bebida, o exército espanhol começou a cultivar o cacau em plantações onde trabalhavam escravos nativos, fazendo com que a produção da planta se tornasse algo comum, mas mesmo assim, apenas a realeza e os ricos podiam se dar ao luxo de consumir essa cara importação. Após um tempo, os espanhóis passaram a cultivar o cacau em plantações, utilizando-se de mão-de-obra africana escravizada para administrá-las. Já na Inglaterra a situação era outra, pois qualquer um com dinheiro poderia comprar o chocolate.

Por centenas de anos, o processo de fabricação do chocolate permaneceu o mesmo. Quando a Revolução Industrial chegou, muitas mudanças ocorreram e trouxeram o alimento para a forma em que o conhecemos hoje. No século XVIII, máquinas de espremer manteiga de cacau foram criadas. Isso ajudava a fazer um chocolate mais consistente e durável. A partir daí, o consumo do chocolate foi popularizado e espalhado pelo mundo todo. (LIMA, 2008)

No Brasil, o cultivo de cacau teve o seu início no século 19 em Ilhéus, na Bahia. Lá está a maior região produtora da fruta no país. Existem diversas fábricas instaladas no Brasil, entre elas:

- Munik
- Cacau Show
- Chocolates Garoto
- Hershey's
- Kinder
- Kopenhagen
- Lindt & Sprüngli
- Valrhona
- Amano
- Arcor
- Lacta
- Lugano
- Nestlé
- Toblerone
- Ferrero
- Neugebauer
- Milka
- Harald

Além, claro, das “fabriquetas” de pequeno porte, que existem aos milhares no interior de residências.

O chocolate é obtido de uma mistura entre o cacau, açúcar e leite. No entanto, a sua fabricação começa bem antes, quando as frutas do cacau são quebradas para a retirada de suas sementes amargas, a base do chocolate. A transformação do chocolate no doce que conhecemos só irá acontecer mais tarde,

depois das sementes do cacau passarem por vários processos industriais, como a decomposição da matéria-prima, adição do leite, do açúcar e a sua moldagem nos tabletes vendidos nos supermercados.



FIGURA 4 – CHOCOLATE DERRETIDO E EM TABLETES

Fonte: WIKIPÉDIA (2008)

3.2 Tipos de chocolate

Nos dias de hoje, o chocolate existe nas mais diversas composições: Chocolate branco (branco), chocolate ao leite (mais claro), chocolate amargo (mais escuro) e o chocolate com porcentagem de cacau.

O chocolate é um alimento popular que tem conhecido diversas formas de apresentação.

Pode ser bebido (chocolate em pó ou achocolatado) com leite, ou em tabletes. Neste caso é apresentado em muitas versões: ao leite, branco, amargo, com amendoim, amêndoa ou avelã, com ou sem recheio, etc., variando em função do acréscimo em partes diferentes de seus componentes individuais e assim, varia também seu valor calórico, que em qualquer dos casos é elevado.

- O chocolate amargo é feito com os grãos de cacau torrados sem adição de leite, e algumas versões permitem a sua utilização como base para sobremesas, bolos e bolachas. Deve-se usar um mínimo de 35% de cacau, segundo as normas europeias.
- O chocolate ao leite ou chocolate de leite leva na sua confecção leite ou leite em pó. As normas europeias estabelecem um mínimo de 25% de cacau.

- A *couverture* é o chocolate rico em manteiga de cacau, utilizados pelos profissionais chocolateiros, como a Valrhona, Lindt & Sprungli, Theo Chocolate e outros, com mais de 70% de cacau, e gordura de cerca de 40%.
- O chocolate branco é feito com manteiga de cacau, leite, açúcar e lecitina, podendo ser acrescentados aromas como o de baunilha. (WIKIPÉDIA, 2009)

3.3 Saúde x chocolate

Normalmente o chocolate é consumido como um prazer, mas há cuidados a serem tomados, já que o alto consumo podem provocar alguns efeitos negativos como também positivos ao organismo. Através de muitos estudos já realizados, há os que dizem que o cacau ou o chocolate amargo, por exemplo, são benéficos para o sistema circulatório, incluem as propriedades anticancerígenas, são estimulantes cerebrais e têm a capacidade de curar diarréias. Como tudo que é consumido exageradamente, o chocolate também faz mal em excesso, por ser altamente energéticos, aumenta o risco de obesidade.

Um estudo da BBC, citado por Wikipédia (2009), indicou que um chocolate derretendo na boca de uma pessoa causa um aumento na atividade cerebral e nos batimentos cardíacos que é mais intenso do que o associado a beijos apaixonados, e que duravam quatro vezes mais tempo após o término na atividade.

Mesmo ainda não comprovado cientificamente, muitos consideram o chocolate como um afrodisíaco, mas geralmente está associado ao estudo de mercado.

Antes de se abrir um negócio, ou inserir um determinado produto no mercado, deve-se fazer uma avaliação do local em que será instalado e quais segmentos se quer atingir.

A intenção de se fazer um estudo de mercado, está na procura de uma otimização do investimento do cliente através da pesquisa. Para isso, deve-se analisar o que se pretende obter, através do entendimento de necessidades, desejos, motivações e valores do consumidor; identificar as tendências do mercado e de oportunidades para um produto ou uma marca e analisar o posicionamento dessa marca e a sua relação com a concorrência. Neste propósito, segue-se a

segmentação do mercado, para que se identifique os consumidores de cada produto em seu determinado segmento.

Segundo Wikipédia (2009) “Estudo de mercado é um conjunto de atividades orientadas para antever as vendas e os preços de certo produto com a finalidade de estimar as receitas futuras.”

As famosas qualidades afrodisíacas do chocolate estão geralmente associadas ao simples prazer sensual de seu consumo, já que a natureza doce e gordurosa do chocolate estimula o hipotálamo, induzindo sensações prazerosas e elevando o nível de serotonina. (WIKIPÉDIA, 2009)

Também existe uma crença de que, em excesso, o chocolate pode causar acne, mas na verdade é o leite em excesso que estimula o aparecimento de espinhas.

O chocolate é considerado um alimento muito nutritivo por que em sua formulação contém proteínas, gorduras, cálcio, magnésio, ferro, zinco, caroteno e vitaminas. Constitui ainda de um estimulante devido à teobromina, embora de fraca capacidade, cafeína que com sua ingestão faz com que o corpo libere neurotransmissores como a endorfina. (R7 NOTÍCIAS, 2010)

O chocolate tem uma das maiores concentrações de chumbo dentre os produtos que fazem parte da dieta de um típico indivíduo ocidental, o que pode levar a um leve envenenamento se consumido em excesso. (WIKIPÉDIA, 2009)

3.4 O chocolate na beleza

O chocolate é visto somente como o vilão das calorias, espinhas etc. Mas se transforma em mocinho quando está relacionado com a indústria da beleza.

Determinados salões de beleza empregam o chocolate para bronzeamento. É um procedimento em que é utilizado um jato bastante fino de uma associação de extrato de cacau com óleos de urucum, buriti e aloe vera, que fazem um bom tratamento da pele deixando ela com uma tonalidade uniforme e com saúde. (A GAZETA, 2009, p. 15)

Diversos spas oferecem tratamentos variados utilizando do chocolate para a hidratação e recuperação da pele aos exageros do verão e preparar a pele para o ar mais seco do outono. Também auxilia a combater o stresse através do aroma,

estimula os locais de prazer do cérebro proporcionando o relaxamento.

O cabelo é tratado através da cauterização, fazendo a reposição das proteínas do fios deixando-s hidratados. O procedimento varia de um salão para outro, mas a formulação principal é com queratina e produtos preparados com a fruta cacau.

Ao contrário do que muitos acham, o chocolate é usado para fazer a limpeza de pele. Esse tratamento da face começa com a limpeza total, tonificando e limpando a pele. Após, empregada uma máscara de chocolate que atua através do vapor e por último, termina-se utilizando um hidratante à base de chocolate.

Para o corpo ainda existe o hidratante de chocolate. Muito usado para peles normais, secas e mistas já que hidrata e revitaliza. O tratamento é feito através de uma esfoliação que retira as células mortas e após é colocada no corpo uma máscara de chocolate, tendo como resultado uma pele suave e muito macia.

3.5 Mercado do chocolate

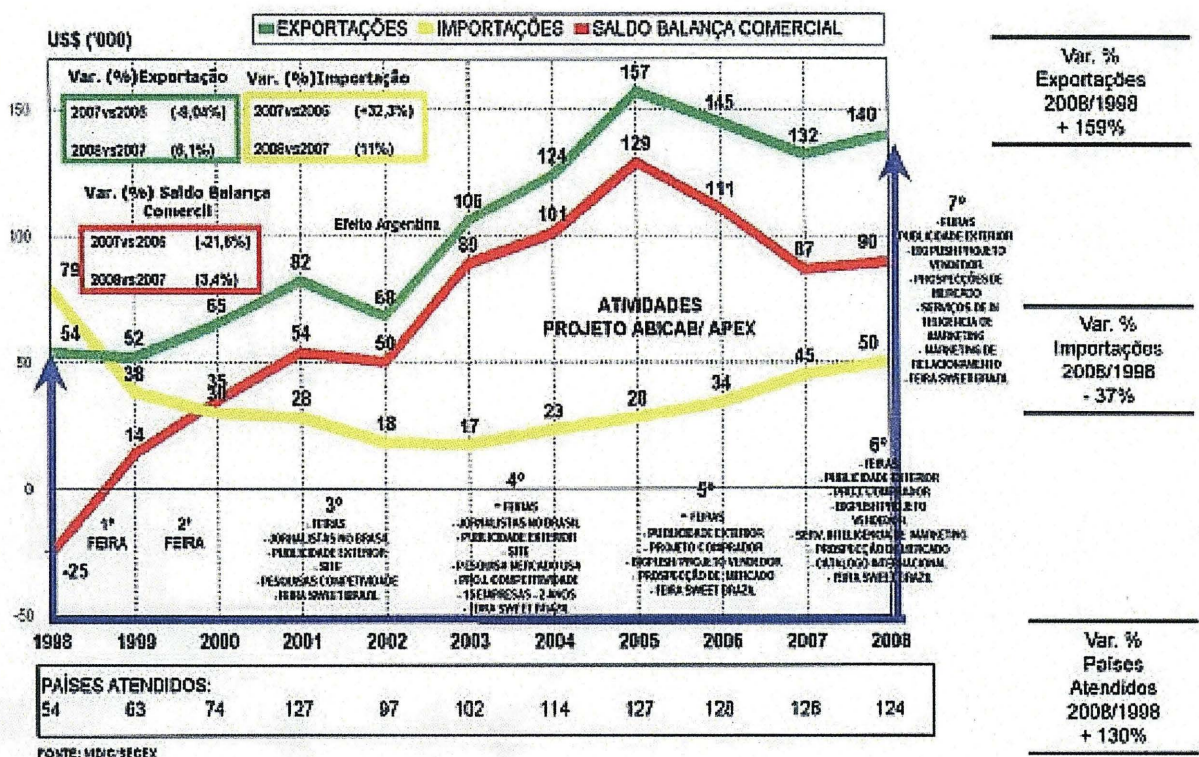
Para atrair um público cada vez maior, as fábricas de chocolate não medem esforços, e fazem uma série de lançamentos, onde, em cada época do ano, diversos tipos, tamanhos, renda de consumidores de chocolate são atingidos. É uma verdadeira guerra de marcas por mais um ponto porcentual de *share*, onde a inovação e criatividade fazem a diferença no ponto de venda. Utilizam-se muito do marketing sensorial, que visa criar um vínculo entre o produto e o consumidor, aguçando os 5 sentidos: visão, audição, paladar, olfato e tato. É o que fez a *Kopenhagen*, instalando aromatizadores em 10 lojas paulistanas da rede para aguçar o olfato dos consumidores, criando uma identidade olfativa associando a marca ou produtos a um determinado aroma e estimulando o consumo. (MONTALVÃO, 2009)

Segundo Montalvão (2009), “O Brasil é o 2º maior produtor de ovos de Páscoa no mundo com 20 mil toneladas, ficando atrás somente do Reino Unido que se mantém próximo de 30 mil toneladas. O consumo médio de chocolate per capita no Brasil é de 2 kg/habitante”.

A crise econômica mundial não está afetando nem um pouco o setor de chocolates, ao contrário este sim está muito otimista. Dados da Associação

Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (Abicab), mostram que o mercado vai de “vento em polpa”, principalmente ao que se refere a Páscoa deste ano (2009), através de dados levantados entre as 18 maiores fabricantes no país. Foram gerados 25 mil empregos só na indústria. Mas mesmo assim, as indústrias estão atentas à crise, checando constantemente o mercado. (ABICAB, 2009)

Conforme dados retirados da ABICAB (2009), a balança comercial de chocolate, teve um grande aumento nas exportações, conforme mostra o gráfico abaixo.



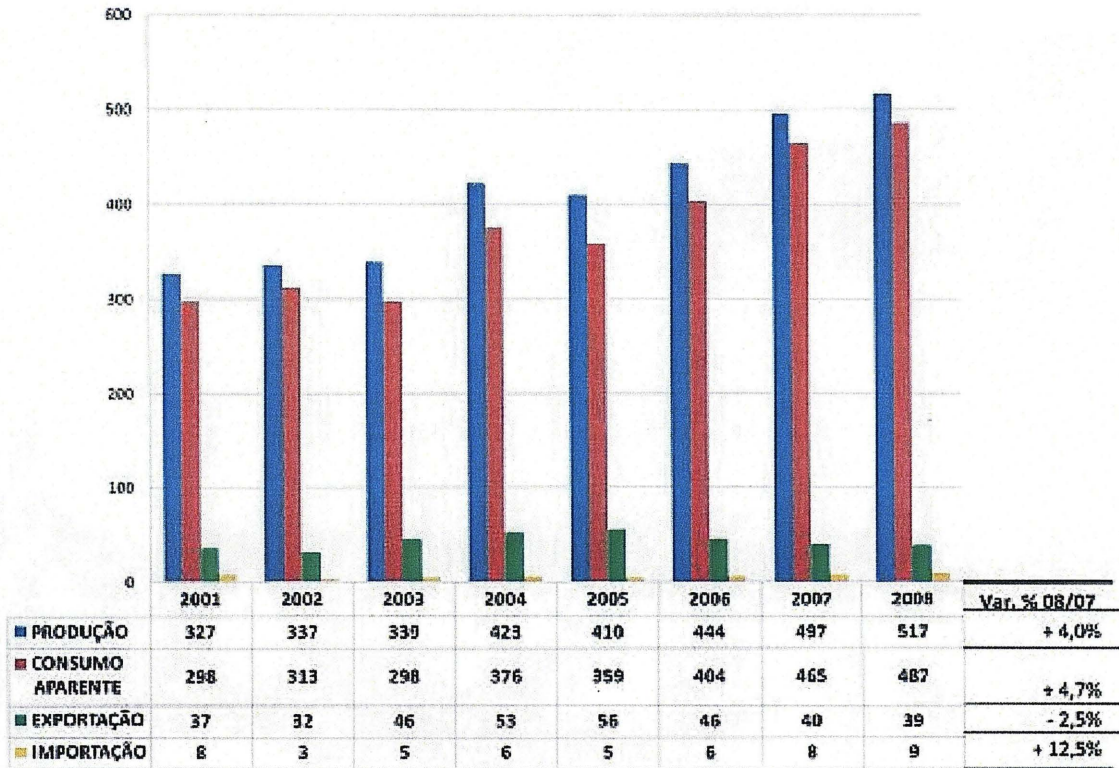
* 1998/2008 - Exportação, Importação e Balança Comercial

GRÁFICO 1 – BALANÇA COMERCIAL DE CHOCOLATE

Fonte: ABICAB (2009)

O conceito de consumo aparente é caracterizado por "produção nacional + importações - exportações".

A seguir, será demonstrado um consumo aparente de chocolate no Brasil e exterior. Para cada ano, é apresentado o percentual de variação do produto, e no gráfico abaixo, do ano de 2008.



* 1998/2008 – Consumo aparente de chocolate

GRÁFICO 2 – CONSUMO APARENTE DE CHOCOLATE (2001/2008)

Fonte: ABICAB (2009)

Através de estudos do *Target Group Index* e do *Pyxis* demonstrou-se que são as mulheres as maiores consumidoras de chocolate, comendo em média, 10 dez unidades por semana. (IBOPE, 2009)

O *Target Group Index*, estudo regular realizado pelo IBOPE Mídia, revelou um aumento no consumo de chocolate no Brasil desde 1999. Na época em que o estudo começou a ser realizado no País, 57% da população consumia chocolate. Atualmente, 67% dos brasileiros afirmam consumir habitualmente os mais variados tipos de chocolate, sendo que em média são consumidas 10 unidades por semana. O tablete puro tem a preferência da maioria (82%) e os bombons vêm logo em seguida, consumidos por 72%, enquanto as barras recheadas ficam em terceiro lugar na preferência nacional, com 58%. Confirmando todas as suspeitas, as mulheres são as maiores consumidoras do chocolate. Do total dos consumidores, elas representam 55,96% contra 44% de homens. (IBOPE, 2009)

As quantidades consumidas impressionam: 67% dos consumidores de chocolate (ou seja, quem declara ter consumido o produto nos últimos 7 dias) consomem sete ou mais unidades de chocolate por semana e 23% comem entre três e seis unidades por semana. Entre os “chocólatras”, ou seja, aqueles que consomem sete ou mais unidades de chocolate por

semana, as mulheres também são maioria (58%), sendo que o tablete puro é quase unanimidade: 90% dos “chocólatras” consomem essa variação do produto.

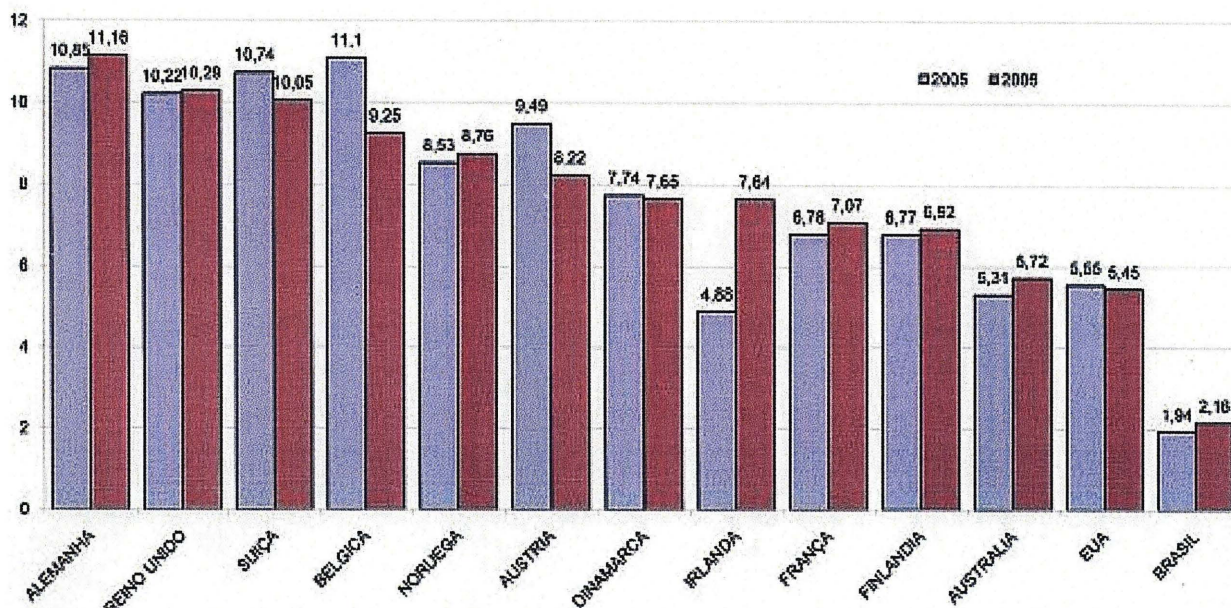
Através de estudos e pesquisas realizadas nas regiões metropolitanas brasileiras, mostrou que os curitibanos (71%) são os principais consumidores de chocolate no País, e que Fortaleza, mesmo com um consumo expressivo, é a capital que menos se interessam pelo produto 63%. (IBOPE, 2009)

3.5.1 Exportação de chocolate

Para os próximos dois anos, as exportações de chocolates e doces em geral irão ganhar um reforço através da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e a Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (Abicab) que irão investir R\$ 6,4 milhões em ações através de promoção até 2010, onde prevê ampliar com as exportações para mercados da Ásia Ocidental, do Leste Europeu, e do Oriente Médio. Beneficiará 26 empresas de grande, médio e pequeno porte que, juntas, representam 43% (17 mil) do total de empregos diretos do setor. Seis estados serão contemplados – São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Norte e Rio Grande do Sul. (APEX-BRASIL, 2009)

Os maiores compradores de chocolate no mercado externo são: Estados Unidos, Argentina, Paraguai, África do Sul, Canadá, Uruguai, Venezuela, Bolívia, Angola e Chile. Por este motivo, a Apex-Brasil consiste em dar pleno apoio desde 1998, e exporta para cerca de 150 países, priorizando assim alguns mercados, estes identificadas oportunidades de negócios como: China, Cingapura, Índia, Indonésia, Argélia, Oriente Médio, União Européia, Argentina, México e Estados Unidos. (APEX-BRASIL, 2009)

Já nos dados da ABICAB (2009), os dados informam diferente, deixando a Alemanha em primeiro lugar em consumo e o Brasil em 13º lugar, conforme gráfico 3.



* 2005/2006 – Consumo Per Capita

GRÁFICO 3 – CHOCOLATE: CONSUMO *PER CAPITA* – PRINCIPAIS PAÍSES DO MUNDO

Fonte: ABICAB (2009)

3.5.2 Estratégias de marketing

Quando se fala em estratégias de marketing, as fábricas de chocolate são uma das primeiras em inovar. São ousada e inovam de diversas formas, através de sabores, formatos e embalagens, sem falar nos prêmios com viagens nacionais, internacionais e até jóias de ouro, tudo para estimular o consumo.

As feiras e seus tipos existente no Brasil e exterior são infinitas, desde de pequenas a grandes empresas do ramo fazem de tudo para “aparecer” na época em que mais se consome chocolate. Em Perugia, na Umbria, acontece a feira anual do chocolate, onde estarão presentes artistas que pintam com o chocolate, murais de chocolate, a fábrica de chocolate e degustações gratuitas de chocolate quente. Enfim, uma série de utilizações “particulares” do cacau. O cacau utilizado, o da marca Perugina - Nestlé, pode ser comprado nas barraquinhas do evento, bem como em todas as lojas da Itália. (BELA VIDA, 2009)

Nos meses em que mais se consome o chocolate, março e abril, a variedade de produtos e promoções desenvolvidas são variadas, tudo para conquistar o consumidor, fora as ofertas e inovações que as lojas e supermercados investem.

A Kraft Foods contrata agências de comunicação em capitais brasileiras estratégicas para que elas acompanhem a divulgação da marca, nas respectivas localidades.

Além dos esforços de marketing descritos, ainda há o principal aliado, as promoções, como os hipermercados Extra, que através de anúncios na televisão aberta e em *folders* distribuídos pelas filiais, lançaram a campanha “Páscoa recheada de ofertas e viagens”, que sortearam este ano 200 viagens com direito a acompanhante, em parceria com a CVC, podendo escolher entre os cinco destinos turísticos selecionados pela empresa. Fazendo com que seja estimada pelo Grupo uma venda de 2 milhões de toneladas de chocolate, 15% maior que o registrado no mesmo período de 2007, confirma a assessoria de imprensa do Grupo. (BRANDÃ, 2009)

As inovações também não ficam para trás quando se fala em ganhar a concorrência, ou pelo menos em conquistar sua fatia no mercado. Segundo Carol Belchior, proprietária da fábrica e loja Carol Chocolates, optou por investir em embalagens, formatos e sabores divertidos e sofisticados para atrair a clientela. “O conceito que nós desenvolvemos para essa Páscoa associa o chocolate a objetos que se transformam em lembranças daquele momento”, afirma. (BRANDÃ, 2009, p. 36)

As inovações se baseiam em trazer combinações de recheios dos ovos de chocolates - que podem ser de nozes, damasco e frutas secas - em embalagens reutilizáveis como petisqueiras, porta-jóias, potes de porcelana e bombonieres de cristal. A peça que mais chama a atenção, no entanto, é o ovo de Páscoa que carrega uma jóia H. Stern no interior. “Imagine a surpresa do presenteado ao encontrar a jóia. Isso ficará marcado na memória”. (BRANDÃ, 2009, p. 37)

Uma das estratégias que foi mais ousada e por isso ficou mais marcada, foi a Promoção de ouro No Brasil. Desenvolvidas pela agência Power4 para a Lacta, onde além de atrair clientes, buscou inspiração no filme da “A Fabulosa Fábrica de Chocolates”, sorteando meio milhão de reais em prêmios aos consumidores. A promoção acontecia através de duas mecânicas diferentes: o achou-ganhou das figurinhas, no valor de R\$ 400; e sorteios via SMS, com prêmios de R\$ 10 mil e cartões de consumo, no valor de R\$ 1 mil. “Investimos na primeira grande promoção da história da Páscoa”, afirma Carlos Cortez, gerente de marketing da categoria de produtos da Kraft Foods. É também esse um dos motivos que a Lacta lidera por 12

anos consecutivos o mercado de ovos de chocolate, tendo também em seu portfólio, cinco das dez maiores preferências dos consumidores, como os chocolates Bis, Diamante Negro e Sonho de Valsa. (BRANDÃ, 2009)

Já no requisito Shopping's, até agora, o que mais fez sucesso entre a garotada foi o Shopping Iguatemi, onde criou uma fábrica de chocolate em parceria com a Nestlé, e a agência Bullet. a Promoção “Páscoa Fantástica Iguatemi”, onde, as crianças que forem ao Shopping poderão criar seus ovos através desta fábrica. Espaço, onde os pequenos poderão escolher desde os ingredientes dos ovos de Páscoa até a embalagem. Após a atividade, as crianças participarão de uma gincana no espaço Piks – voltado para as crianças – onde terão que encontrar ovos escondidos.



FIGURA 5 – FÁBRICA DE CHOCOLATE

Fonte: MUNDO DO MARKETING (2009)

Já em Roma, foi feito o maior ovo de Páscoa da Europa, contendo seis metros de altura por 2.500 quilos de chocolate. Tudo, para ajudar as vítimas do terremoto, mas claro que já aproveitou para se fazer um *marketing*, intuitivamente ou não. “Depois de aberto, a guloseima foi destruída a marteladas e a arrecadação da venda do chocolate, foi para a beneficiência para ajudar as vítimas do terremoto em Abruzzo”.(BELA VIDA, 2009)

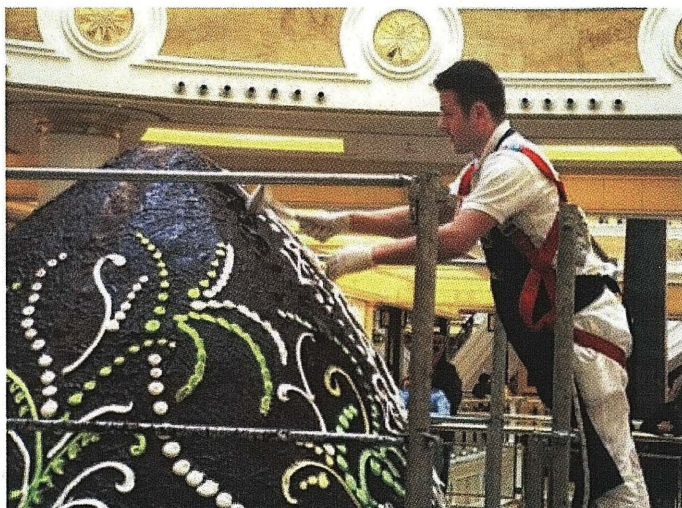


FIGURA 6 – O MAIOR OVO DE PÁSCOA DA EUROPA

Fonte: BELA VIDA (2009)

É através de um plano de negócios que se conhece melhor seu projeto e consegue “prever” com mais segurança todas as variáveis fundamentais para o alcance dos objetivos. Após, poderá acompanhar o desempenho da empresa e o alcance das metas.

Segundo o SEBRAE (2009)

um Plano de Negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um Plano de Negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

A tarefa de escrever um plano de negócios não é uma tarefa fácil. É através de um plano de negócios que se consegue planejar e decidir a respeito de muitas coisas sobre o futuro da empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. É possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação a concorrência e o ambiente de negócio em que se pretende atuar, conhecendo, assim, seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços, analisando o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido. Um plano de negócios, não é uma ferramenta que se deva esquecer na gaveta, e sim, sempre atualizá-la periodicamente. Aqui no Brasil, o plano de negócios é muito pouco usado, mas quando os novos empreendedores buscam concessão de crédito, financiamento, ou mesmo recursos às empresas, instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ etc) estão exigindo este plano de negócios como base para a análise e concessão desse crédito etc.

De fato o plano de negócios é uma ferramenta fundamental para estudo da viabilidade de negócio, diminuindo, os riscos do negócio fechar rapidamente, fazendo uma análise financeira de mercado antes de abrir.

Diversos autores já têm seu próprio modelo de plano de negócios, variando pouco de um para o outro, mas claro, cada um valorizando aquilo que considera ser mais eficaz para o processo, depende muito também, do tipo de empresa que se pretende abrir. Através de um plano de negócios se pode prever todas as etapas de uma empresa, sendo de grande ajuda, na percepção, aos empreendedores.

4.1 O Produto e as Características

Os produtos que serão fabricados na fábrica e vendidos na loja serão basicamente os populares, de uma linha que já existia na antiga Fábrica Buschle, uma fábrica que fechou no início dos anos 90 na cidade de São Bento do Sul/SC e que hoje em dia, os antigos funcionários com as respectivas receitas originais fabricam em suas casas para venderem. Também será introduzido cinco variedades de chocolates mais finos, licorosos e formatos excêntricos, que na fabricação possui um processo mais demorado, fazendo com que fiquem mais suaves e acabam se tornando um pouco mais caros também.

O diferencial desta fábrica e seus produtos serão na verdade os chocolates finos e os amanteigados, mas o “carro chefe” da empresa serão mesmo os antigos “Chocolates Buschle”.

4.2 Diferencial tecnológico

Todos os produtos que serão fabricados e oferecidos, serão distribuídos diretamente da fábrica, primeiramente no Estado de Santa Catarina e posteriormente, tentará ganhar a região Sul do Brasil, podendo assim, levar seu produto para forma e tornar-se mais competitivo no mercado avançando junto com as tendências.

4.3 Pesquisa e desenvolvimento

Pensando no futuro, a empresa pensa em, após criar sua loja e expandir seus produtos para todo o Estado de Santa Catarina, expandindo sua loja para outras cidades, não perdendo seu foco da linha de produtos, para quem sabe posteriormente, após uns 5 anos, distribuir uma franquia de sua marca.

4.4 O Mercado

4.4.1 Clientes

Deseja-se atender a todos os níveis de clientes, independente do ramo e setor, fazendo uma distribuição diferenciada nas empresas, portais de turistas, mercados, verdureiros, escolas, *Shopping Centers*, lanchonetes, enfim, todos os lugares que apreciam o sabor do chocolate e querem ampliar sua linha de produtos para saborear e revender.

Serão feitas visitas mensalmente a todos os clientes, bem como tentar fechar parcerias com os compradores, fechando um pacote de produtos (diversos em uma caixa) com o clientes, principalmente no comércio, para que nunca falte o produto no mercado e sempre seja visto pelo público, com um preço acessível e parcelamento no pagamento, já que iremos possuir qualidade, facilidade de acesso, garantia do produto, forma de atendimento diferenciada, aparência qualificada dos produtos.

4.4.2 Concorrentes

Têm-se a certeza de que sempre haverá muitos concorrentes, seja em qual parte do mundo for, mas existe mercado para todos, ainda mais quando existe o diferencial do empreendedor.

4.4.3 Fornecedores

Os fornecedores escolhidos serão sérios e idôneos. Será feito contrato com as empresas que revendem as matérias-primas para que nenhuma descumpra com seu fornecimento perante a fábrica, não deixando de faltar matéria-prima, sempre com qualidade, preço, prazo e forma de pagamento e de entrega, garantia e assistência quanto a qualidade e problemas que poderão ocorrer, para que deixe-se os clientes sempre satisfeitos, não só com o produto em si, mas também e principalmente com a empresa que irá fornecê-los.

4.4.4 Participação no Mercado

A Empresa espera ter uma boa participação no mercado, principalmente por considerar que seu “carro chefe” será a antiga receita dos Chocolates Buschle, conhecida e famosa por seus chocolates no Estado e algumas partes do Brasil.

4.5 Capacidade Empresarial

4.5.1 Empresa

“PRALINEN Chocolates LTDA”.

4.5.2 Definição da empresa

A PRALINEN Chocolates LTDA, atuará na indústria alimentícia, através do setor de chocolates oferecendo no início, mais de 30 itens, através da linha institucional, que personalizará produtos, cestas comemorativas, linhas Páscoa e Natal, entre outros.

Pretende no futuro ter uma rede de lojas, iniciando no Estado de Santa Catarina, com sinônimo de tradição, sabor e qualidade em chocolates.

4.5.3 Missão

Fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade, proporcionando assim, felicidade através de seus chocolates, estando sempre atenta às mudanças do mercado para inovar e ir ao encontro às preferências de seus consumidores, oferecendo o melhor atendimento e o melhor produto para consumir e presentear.

Trabalhar com prazer e emoção, assim, crescer e expandir no mercado de chocolates com um diferencial competitivo.

4.5.4 Estrutura Organizacional

A empresa terá como composição societária a mim, Analice Telma, e minha mãe Bernadete Hilgenstieler Telma, cada um com 50% das quotas. Eu, Analice Telma, atuarei em toda parte da fábrica, onde avaliarei e verificarei o andamento da fabricação dos chocolates, bem como a administração da fábrica. Já a loja e a parte administrativa, vendas e financeira, ficará por conta da minha mãe Bernadete Hilgenstieler Telma, e a parte contábil, ficará terceirizada.

4.6 Empreendedores

4.6.1 Perfil Individual dos Sócios (Formação/Qualificações)

Os sócios da empresa serão: Analice Telma e Bernadete Hilgenstieler Telma, cada um com 50% das quotas.

Analice Telma com formação específica na área de Administração com Habilitação em Comércio Exterior (UNIVILLE), e trabalha atualmente na Artefama como analista de exportação, estando a quase 10 anos nesta empresa. De 1996 a 1998 trabalhou no comércio, na loja de materiais de construção de seu pai, MADEPRIMO Madeiras e Materiais de Construção Ltda., em 1999 trabalhou no Banco do Brasil na cidade de Campo Alegre e em 2000 começou na Artefama. Fez Pós Graduação em Gestão e Inovação pela UNIVILLE, e agora, está terminando MBA em Marketing UFPR. Neste momento, pensa em abrir seu primeiro negócio próprio.

Bernadete Hilgenstieler Telma possui formação em pedagogia, mas hoje já aposentada, com muita facilidade em lidar com o público, e no setor financeiro e comercial também, já que trabalhou na área comercial por um período de 5 anos.

Eu, Analice Telma, estou com bastante garra, coragem e expectativa de ter um negócio, e que este dará certo, pois darei todo meu potencial para isso e tenho certeza de que posso contar com a ajuda de meus pais para que o negócio dê certo.

4.7 Estratégia de Negócio

A estratégia que a loja fará dos seus produtos diante dos seus clientes e concorrentes, seria de já antes da abertura da loja, fazer visitas em diversas locais consumidores e clientes para agregar seu produto com preços e prazos adequados para os diversos tipos de clientes, e assim, poder garantir qualidade do produto, facilidade de negociação e garantia de entrega.

Além disso, fazer muita propaganda do produto deixando sempre na mente o nome da loja e seus produtos. Fazer diferencial com repositoras atendendo e distribuindo os produtos para consumo imediato – prova - para que de início os clientes já conheçam os produtos.

Uma vez por ano fazer uma promoção envolvendo viagem, de preferência na páscoa, época em que mais se vende, para fazer uma “limpa” dos produtos em geral e poder cobrir eventuais contas.

4.8 Ações de *marketing*

Através das ações de *marketing*, será registrado os resultados detalhando quais estratégias de *marketing* e os resultados pretendidos, através de combinações de ferramentas usadas para criar valor do nosso produto para os clientes e assim, alcançar metas organizacionais.

As ações podem ser diversas, mas no nosso caso, será através de gôndulas para degustação em mercados, restaurantes, lanchonetes e escolas públicas e privadas. Onde estiver o produto sendo visto e consumido, haverá o retorno do consumo final, para que este possa comprá-lo e consumi-lo, através dos canais de distribuição, os locais, estoque, transporte. Também temos que considerar e muito a propaganda através de *out-doors* e *banners*, não se esquecendo que o que é visto é sempre lembrado, fazendo também uma prática de nunca faltar produto em prateleira.

4.9 Ameaças e Oportunidades

As ameaças sempre haverá, mais até que as oportunidades, e cada ameaça que conseguir derrotar servirá como um degrau a mais para se obter o sucesso, mas claro, que também com as derrotas é mais fácil de se crescer e aprender, mas as vezes ser difícil de se levantar. Por isso, tentarei ao máximo estar “ligado” aos concorrentes tentando estar sempre a frente deles, através das propagandas, chegando antes nos clientes e fazendo o meu diferencial que terei que buscar no meu dia-a-dia. Todo mercado quer e precisa de “bajulação”, qualidade de produto, mas também preço, e é o que quero fazer, já que vou ter os produtos direto da fábrica acredito que aí estará meu principal ponto positivo diante dos outros, podendo agregar preços bem generosos a qualidade do produto.

4.10 Pontos fortes e fracos

Posso considerar ponto forte os produtos feitos na minha empresa por serem caseiros, agregando mais qualidade, e como pontos fracos, a introdução da marca fora da cidade, por que como a empresa é nova e pequena, existem alguns “bloqueios” de aceitar mercadoria de empresa pequena, e terei que confiar em meus representantes, que deverão ser de confiança, a princípio os representantes da região e como deverei qualificar os funcionários para trabalhar comigo, tendo claro, aquele jeito brasileiro de vender o produto, com carisma e entusiasmo.

4.11 Objetivos

O principal objetivo da empresa é se firmar com êxito dentro do mercado interno, tendo sua participação com 80% de suas vendas. Claro que no início vai ser muito difícil, como todo negócio, será mais investido capital do que tirado os ganhos, mas estima-se que demore em média cinco anos para conseguir se firmar no mercado. Após a época de nascimento e crescimento da empresa, expandir fazendo uma filial da loja em outra cidade, de preferência turística.

4.12 Análise Financeira

Para se montar qualquer negócio, há a necessidade de investimentos, custos fixos e variáveis, e uma análise de viabilidade.

A tabela 1 abaixo, a qual foi descrita o valor dos investimentos, foi de produção desta autora com base em outros trabalhos científicos.

TABELA 1 – INVESTIMENTOS

1. Investimento Inicial	
<i>Natureza do Investimento</i>	
1.1 Telefone e Fax	R\$ 350,00
1.2 Computador + Impressora	R\$ 1.400,00
1.3 Maquinários para a fabricação	R\$ 40.000,00
1.4 Ar-condicionados	R\$ 5.990,00
Subtotal	R\$ 47.740,00
Custo Mercadoria	
1.5 Matéria-prima	R\$ 30.000,00

Fonte: O AUTOR (2009)

TABELA 2 – DESCRIÇÃO DE CUSTO FIXO

2. Descrição de custo fixo	
2.1 Salários 5 funcionários c/ encargos (R\$ 580,00 – cada salário)	R\$ 4.872,00
2.2 Água Luz e Telefone	R\$ 800,00
2.3 Materiais em Geral (Caneta, Borracha, Lápis, Papel etc...).	R\$ 100,00
2.4 Propagandas	R\$ 3.000,00
2.5 Aluguel de um barracão	R\$ 2.000,00
Subtotal	R\$ 10.772,00

Fonte: O AUTOR (2009)

TABELA 3 – DESCRIÇÃO DE CUSTO VARIÁVEL

3. Descrição de custo Variável

3.1 Comissões representantes - 6%	R\$	4.200,00
3.2 Impostos – 21,25%	R\$	1 4.875,00
3.3 Fretes – 5%	R\$	3.500,00
3.4 Projeção de vendas mês das Mercadorias	R\$	70.000,00

Fonte: O AUTOR (2009)

TABELA 4 – RECEITA BRUTA DE VENDA

Produto	Valor
Chocolates	R\$ 70.000,00

Fonte: O AUTOR (2009)

TABELA 5 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADOS DO EXERCÍCIO - DRE

Demonstração do Resultados do Exercício - DRE	
Receita Bruta Venda	R\$ 70.000,00
(-) Impostos 7%	R\$ 14.875,00
Receita Líquida	R\$ 55.125,00
(-) Custo da mercadoria	R\$ 30.000,00
(-) Frete	R\$ 3.500,00
(-) Comissão Representantes	R\$ 4.200,00
(-) Salários	R\$ 4.872,00
(-) Água, Luz e Telefone	R\$ 800,00
(-) Materiais em Geral	R\$ 100,00
Aluguel Loja 1300m ²	R\$ 2.000,00
Lucro Operacional	R\$ 9.653,00
(-) Propagandas	R\$ 3.000,00
Lucro Bruto	R\$ 6.653,00

Fonte: O AUTOR (2008)

Na tabela de nº 5, conseguiu-se ver mais a fundo tudo o que se irá gastar para se manter a fábrica, bem como o que irá lucrar, para se verificar a viabilidade do sucesso do negócio.

A seguir, temos fotos da cidade onde a empresa pretende instalar sua fábrica

em São Bento do Sul/SC, conseguida através do site Google.



FIGURA 7 – FOTO DO CENTRO DA CIDADE DE SÃO BENTO DO SUL

Fonte: GOOGLE (2009)

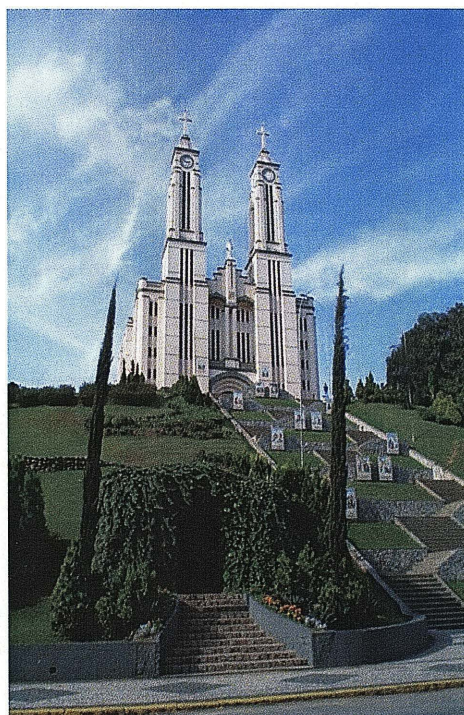


FIGURA 8 – FOTO DO CARTÃO POSTAL DA CIDADE DE SÃO BENTO DO SUL/SC

Fonte: GOOGLE (2009)

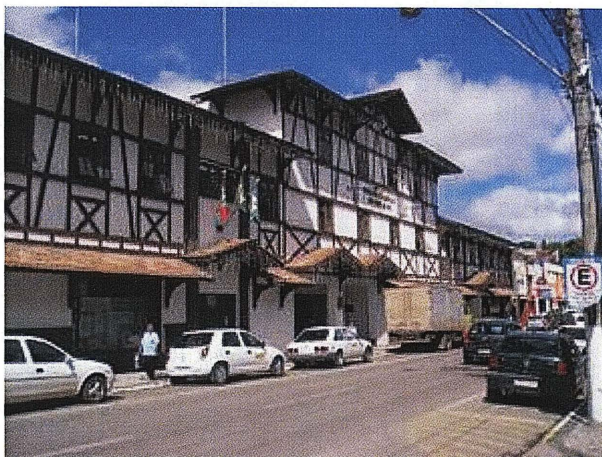


FIGURA 9 – FOTO DA PREFEITURA MUNICIPAL DA CIDADE DE SÃO BENTO DO SUL/SC

Fonte: GOOGLE (2009)

TABELA 6 – ROI - RETORNO DO INVESTIMENTO

ROI =	Lucro Mensal	=	x 100
	Investimento		
R\$	6.653,00	=	13,9359028%
R\$	47.740,00		

Fonte: O AUTOR (2008)

O ROI – Índice Financeiro mede o retorno de determinados investimentos realizados e contabilizados nos meses de amortização para a geração dos lucros.

TABELA 7 – PAY BACK

Payback =	Investimento	=	7,17 meses
	Lucro		
R\$	47.740,00	=	7,17 meses
R\$	6.653,00		

Fonte: O AUTOR (2008)

O Pay Back é considerado o tempo entre o investimento feito até o momento que o lucro líquido acumulado se igualar ao valor do investimento.

TABELA 8 – PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de Equilibrio =	Custo Fixo	
	1 - (Custo Variável/vendas)	
Ponto de Equilibrio =	R\$ 7.772,00	
	1-(10.700/70.000)	
R\$ 7.772,00	=	R\$ 50.844,86
0,152857143		

Fonte: O AUTOR (2008)

Denominação dada na área de contabilidade, onde o total das receitas é igual ao total das despesas.

TABELA 9 – TIR (TAXA INTERNA DE RETORNO)

Tir =	Lucro Annual	x 100
	Investimento	
R\$ 79.836,00	=	16723%
R\$ 47.740,00		

Fonte: O AUTOR (2008)

É a taxa necessária para igualar o valor de um investimento com os retornos futuros que deverão haver.

Fazer um estudo de viabilidade como este que estou propondo, faz com que haja a oportunidade de ampliação dos negócios trazendo benefícios para todos, eu empresária, como para todos os catarinenses que também serão visto de outra forma pelo mercado à fora, vista uma cidade e estado que está ampliando seus negócios e que estes são de boa qualidade.

5 RESULTADOS POTENCIAIS

É através dos resultados potenciais se avaliará da possibilidade e credibilidade em abrir a fábrica e nos produtos que fabricarei para vender.

Com essas ações, acredito que o principal objetivo desse trabalho, abrir uma fábrica de chocolates foi alcançado, bem como os produtos e o nome da empresa bem aceitos no mercado fazendo com que aumente a competitividade, tanto da minha empresa, que ainda está para nascer, mas com espírito empreendedor e competitivo, como para as outras empresas da cidade e região.

Como o principal produto a ser vendido são os chocolates, corre-se o risco de ficar sem estoque, pois dependemos de terceiros. Para que isto não ocorra, pretendemos firmar contratos com as empresas destacadas para que sempre haja produto das mesmas disponíveis para nós, independente da época do ano, podendo até pagar multa para quem não cumprir com tal acordo, trazendo assim, segurança para a loja de que sempre terá o produto disponível.

Pretendemos criar uma linha de presentes com decoração, cama e banho, que serão adquiridos através de fornecedores locais, a princípio, como a Buddemeyer (linha banho) e Oxford (louças), disponibilizando estas linhas, agregando e atendendo todo tipo de clientela, já que terá muita variedade de produtos disponíveis a venda. Os produtos fabricados na própria empresa agregam mais valor e vende mais quantidade quando agregado a outro produto. Pensa-se em empresas da região pela logística da proximidade e por serem empresas que vão dar a garantia de sempre ter o produto disponível, além do que são fortes de nome no que fabrica.

A seguir, algumas figuras da linha de decoração:



FIGURA 10 – LINHA OXFORD – CANECAS

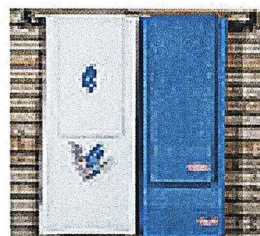
Fonte: OXFORD S.A. (2009)



Hibiscos Laranja



Hibiscos Rosa



Três Folhas

FIGURA 11 – LINHA BUDDEMEYER – BANHO

Fonte: BUDDEMEYER (2009)



**Toalha de Copa
Gourmet
Quadriculado**



Colcha Indesign

FIGURA 12 – LINHA BUDDEMEYER – GOURMET, INDESIGN

Fonte: BUDDEMEYER (2009)

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa mostrou que há sim viabilidade para abertura de fábrica de chocolates na cidade de São Bento do Sul, já que esta irá trazer muitos benefícios, tanto para a empresa como para a população da cidade, através de mais empregos para a região.

Considero que foi muito produtivo fazer este trabalho como conclusão da pós-graduação.

No primeiro capítulo, foi realizado a fundamentação teórica com um tema considerado importante para qualquer pessoa que deseja abrir um negócio, o empreendedorismo, através de autores e citações sobre o assunto.

No segundo capítulo, foi delicioso descrevê-lo, pois foi sobre a palavra que considero mais apreciada: "Chocolate", sua história, sua utilização...

E no terceiro capítulo, um Plano de Negócios, onde se obtêm a base para meu negócio e se este teria condições de ser realizado, onde, na proposta de melhoria, a possibilidade de se concretizar tudo o que foi feito e estudado anteriormente, podendo fazer alterações com as ações que deverão ser implantadas em conjunto com um Plano de Negócio para a empresa utilizá-la.

REFERÊNCIAS

A Gazeta. **Curando com chocolate**. 10 a 13 abril 2009. Ano XV. no. 3777

ABDALLA, João. **Estratégias de marketing**. Disponível em: <www.sebraesp.com.br/.../produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/estrategias_marketing_vendas.aspx>. Acesso em: 14 jun. 2009.

ABICAB. **Crise do mercado financeiro fica longe das indústrias de chocolate na Páscoa de 2009**. Disponível em: <jornalcidade.uol.com.br/paginas.php?id=39787>. Acesso em: 03 mai. 2009.

APEX-BRASIL. **Setor de balas, confeitos e chocolates ganha reforço na promoção de exportações**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/>> Acesso em: 03 mai. 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDÃ, L. M. Informação: páscoa. **O Povo**. Disponível em: <<http://www.kidsmidia.com.br/posts/visualiza/39>>. Acesso em: 03 mai. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo: Atlas, 1986.

DATT, Felipe. **Brasil é destaque em empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=13657>>. Acesso em: 16 abr. 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio Janeiro: Campus, 2001.

FERRAZ, João Carlos *et al.* **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio Janeiro: Campus, 1997.

GRÜNEBERG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HIRSCH, Robert. **Empreendedorismo**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>>. Acesso em: 12 abr. 2008.

IBOPE. **IBOPE mapeia o consumo de chocolate no Brasil**. Disponível em: www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=34222>. Acesso em: 03 mai. 2009.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z** - 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LIMA, José Renato. A delícia sagrada: como o chocolate é feito? Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Galileu/0,6993,ECT883986-1716,00.html>>. Acesso em: 19 abr. 2009.

MONTALVÃO, Meiry. **Marketing sensorial para o mercado de chocolates**. Disponível em: http://www.colibri.com.br/inside2/default.asp?cod_materia=848&catg=22&edicao=14>. Acesso em: 03 mai. 2009.

PLANO DE NEGÓCIOS. **Custo mais margem**. Disponível em: www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=31>. Acesso em 25 abr. 2009.

PORTER, Michael *et al.* **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1998.

R7 NOTÍCIAS. **Antes de abusar do chocolate, veja o que pode acontecer com você**. Disponível em: < <http://noticias.r7.com/saude/noticias/antes-de-abusar-do-chocolate-veja-o-que-pode-acontecer-com-voce-20100404.html>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

SEBRAE. **Objetivos para a fixação de preços**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

SOUZA, César. **Talentos e competitividade**. Rio Janeiro: Qualitymark Ed, 2000.

SOUZA, Nali de Jesus. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy *et al.* **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada à estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: SGV Editora, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIZIO, Ideli R. Di. **Tipos de empresas, requisitos e passos para abertura, abertura empresas virtuais, tributação**. Disponível em: <http://www.ditizio.adv.br/txt/tep.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2008.

WIKIPÉDIA. **Chocolate**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Chocolate>. Acesso em 19 abr. 2009.